

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ÉMERGENCE DE PME TOURISTIQUES CUBAINES
ET LEUR RÔLE DANS LA RÉHABILITATION DE LA VIEILLE HAVANE

MÉMOIRE

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉTUDES URBAINES

PAR

JÉRÔME HUDON

JUIN 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Entreprendre un projet de mémoire n'est jamais chose simple. Long pèlerinage à ses heures. Un tel projet donne l'impression d'un voyage en solitaire. Mais rien de tout cela n'est vrai. Sans l'aide de précieux alliés, jamais ce mémoire n'aurait vu le jour. Je tiens ici à les remercier,

Je remercie tout particulièrement Florence Paulhiac, ma directrice de mémoire à l'UQAM, qui, tel un phare, a su me guider dans mes hésitations.

Je remercie également mes collaborateurs de l'Officina del Historiador de la Ciudad de La Habana, Orlando Inclan, Claudia Castillo et René Gutiérrez. En plus de m'initier aux subtilités de Cuba, vous êtes devenus de véritables amis en cours de route.

Je remercie aussi tous les professionnels de la réhabilitation de la Vieille Havane ainsi que tous les entrepreneurs qui ont aimablement consacré de leur temps pour répondre à mes questions. J'éprouve une profonde admiration pour vous tous.

Je remercie en outre Gusel Ortiz, ma copine, pour sa patience et son aide précieuse.

Un énorme merci à mes parents Diane et Yves pour leur soutien et leur patience. Un remerciement particulier à mon père Yves pour ses précieux conseils et la révision linguistique de mon texte!

À vous tous, je vous lève mon verre. Ce mémoire, c'est aussi le vôtre.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	IX
RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS	X
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : LE DOMAINE DE RECHERCHE	6
1.1 Le renouvellement urbain et les quartiers anciens : des processus diversifiés et multidimensionnels	6
1.1.1 La rénovation urbaine.....	7
1.1.2 La restructuration urbaine.....	9
1.1.3 La revitalisation urbaine.....	10
1.1.4 La requalification urbaine.....	11
1.1.5 La réhabilitation urbaine.....	12
1.2 Le patrimoine : une nouvelle ressource territoriale au service du renouvellement des quartiers anciens	14
1.2.1 Le patrimoine (comme action politique) au cœur du renouvellement urbain ...	14
1.2.2 La production du patrimoine	15
1.2.3 Le tourisme comme moteur de développement économique	17
1.3 Les PME touristiques, des acteurs endogènes du développement	19
1.3.1 Le développement économique endogène.....	20
1.3.2 Les PME touristiques.....	22
1.3.3 Les profils d'entrepreneurs touristiques	24
1.3.4 Les défis et les stratégies des entrepreneurs touristiques	26
1.3.5 Les impacts potentiels des PME touristiques	28
CHAPITRE 2 : LE CONTEXTE ET LA PROBLÉMATIQUE DE LA RÉHABILITATION DU CENTRE HISTORIQUE HAVANAIS	30
2.1 Les centres historiques dans les villes de l'Amérique latine	30
2.1.1 L'évolution des centres historiques latino-américains	30
2.1.2 Les centres historiques latino-américains : des lieux de tensions	31
2.2.3 La protection et la politique des centres historiques latino-américains.....	32
2.2. L'histoire du quartier de la Vieille Havane	34
2.2.1 L'époque coloniale (1519 – 1898) : la prospérité.....	35
2.2.2 L'époque républicaine (1898 – 1959) : le déclin.....	35
2.2.3 L'époque socialiste (1959 à nos jours) : des transformations majeures	36
2.3 Le socialisme cubain et l'urbanisme : la propriété et le logement	38
2.4 L'Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH) : un acteur clé de la réhabilitation	41
2.5 Le projet de réhabilitation de la Vieille Havane	46
2.6 Le tourisme et Cuba	55
2.6.1 La force de l'industrie touristique cubaine	56
2.6.2 La dualité monétaire à Cuba.....	57

2.7 La réalité du secteur privé dans le contexte cubain	58
2.7.1 Le secteur privé à Cuba	59
2.7.2 Les PME touristiques cubaines	60
2.7.3 Les obstacles à l'entrepreneuriat cubain	61
2.7.4 La réalité administrative des PME touristiques cubaines	63
2.8 La question principale et les objectifs de recherche	65
CHAPITRE 3 : LE CADRE CONCEPTUEL ET LES QUESTIONS PARTICULIÈRES	68
3.1. Comprendre le contexte de la planification territoriale de la Vieille Havane	68
3.1.1 La réhabilitation urbaine	68
3.1.2 Entre « <i>clusteur</i> touristique » et quartier touristique	70
3.2 Les PME touristiques	71
3.2.1 La notion de PME touristique : définition	71
3.2.2 La typologie des PME touristiques	73
3.2.3 Les facteurs de l'investissement à petite échelle	75
3.3 La synthèse des concepts du cadre conceptuel	76
3.4 Les questions particulières et les hypothèses de recherche	77
CHAPITRE 4 : LA MÉTHODOLOGIE	80
4.1 Une stratégie de recherche basée sur des entrevues semi-dirigées	80
4.1.1 Les instruments de recherche	80
4.1.2 Les entrevues semi-dirigées	81
4.1.3 L'observation directe et immersion	82
4.2 L'échantillonnage	83
4.2.1 L'échantillonnage du premier groupe de répondants	83
4.2.2 L'échantillonnage du second groupe de répondants	85
Nous retrouvons ainsi les différentes PME participantes dans 3 zones de la Vieille Havane. Dans les environs des plazas, sur les axes importants ainsi que les places publiques de moindre importance et pour finir sur les artères résidentielles normales.	89
4.3 Les thèmes d'entrevue	91
4.3.1 Les thèmes d'entrevue pour le premier groupe de répondant	91
4.3.2 Les thèmes d'entrevue pour le second groupe de répondants	91
4.4 Les outils d'analyse	93
4.5 La démarche éthique	94
CHAPITRE 5 : LE PORTRAIT DES ENTREPRENEURS TOURISTIQUES DANS LA VIEILLE HAVANE	96
5.1 Les PME touristiques de la Vieille Havane	96
5.1.1 Les types de PME touristiques	96
5.1.2 Le mode d'acquisition des bâtiments pour les PME touristiques	97
5.1.3 La localisation des PME touristiques	99
5.2 Le portrait sociodémographique des entrepreneurs touristiques	101
5.2.1 Le lieu de résidence des entrepreneurs touristiques	102
5.2.2 La scolarité des entrepreneurs touristiques	105
5.2.3 L'expérience professionnelle des entrepreneurs touristiques	106
5.2.4 Les motivations des entrepreneurs touristiques	108
5.3 L'investissement financier des PME touristiques	111

5.3.1 L'investissement initial.....	112
5.3.2 Les rénovations du bâtiment.....	116
5.3.3 Les employés.....	118
5.4 Synthèse des résultats : deux profils types d'entrepreneurs touristiques	120
CHAPITRE 6 : LES COMPORTEMENTS DES ENTREPRENEURS	
TOURISTIQUES ET LEURS IMPACTS.....	124
6.1 Les facteurs politiques à l'origine du changement du contexte de la Vieille Havane	124
6.1.1 Les <i>lineamentos</i> : une ouverture.....	125
6.1.2 La Vieille Havane, un « <i>clusteur</i> touristique » particulier	129
6.2 Les types d'entrepreneurs touristiques, leurs stratégies et les complications cubaines	136
6.2.1 La première génération d'entrepreneurs (<i>poco a poco</i>) : <i>marginal</i> , <i>lifestyle</i> et <i>closet</i>	137
6.2.2 Les entrepreneurs de la « génération 2.0 » : des profils <i>nascent</i> et <i>serial</i>	139
6.3 L'évolution dans les stratégies	141
6.3.1 Les stratégies de survie de la génération <i>poco a poco</i>	142
6.3.2 Les stratégies de survie de la « génération 2.0 »	144
6.4 Les impacts des PME touristiques sur la Vieille Havane	149
6.4.1 Les impacts sociaux.....	149
6.4.2 Les impacts économiques : la « touristification » de la Vieille Havane.....	152
6.4.3 La transformation physique de la Vieille Havane	155
CONCLUSION.....	159
ANNEXE À	165
ANNEXE B	168
ANNEXE C	171
BIBLIOGRAPHIE.....	174
GLOSSAIRE.....	183

LISTE DES FIGURES

Figure 2.2.1 : Carte historique de la Vieille Havane en 1798.....	35
Figure 2.2. : L'état physique des bâtiments de la Vieille Havane en 2006.....	40
Figure 2.2.3 : Le territoire de l'OHCH	42
Figure 2.4 : L'organigramme de l'OHCH	44
Figure 2.5 : Les emplois au sein de l'OHCH	45
Figure 2.6 : Les hôtels existants et les hôtels planifiés dans la Vieille Havane.....	48
Figure 2.7 : Les institutions culturelles présentes et futures dans la Vieille Havane.....	49
Figure 2.8 : Carte des projets de restauration et de construction de logements dans la Vieille Havane	51
Figure 2.9 : Le travail de restauration accompli par l'OHCH dans la Vieille Havane entre 1981 et 2010	52
Figure 2.10 : Carte des grades de protection du patrimoine de la Vieille Havane	54
Figure 3.1 : Cadre conceptuel : l'émergence de PME touristiques cubaines et leur rôle dans la réhabilitation de la Vieille Havane	77
Figure 4.1 : Devanture d'un <i>paladar</i> dans la Vieille Havane.	88
Figure 4.2 : Symbole officiel de <i>casa particular</i>	88
Figure 4.3 : Boutique de souvenirs dans la Vieille Havane.....	89
Figure 4.4 : Localisation des PME touristiques	90
Figure 5.2 : Le lieu de résidence des entrepreneurs touristiques	102
Figure 5.3: Carte des quartiers de La Havane.....	104

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1.1 : Les profils d'entrepreneurs touristiques selon Koh et Hatten (2002)	24
Tableau 2.2.2 : La provenance du financement de l'OHCH en 2012.....	47
Tableau 3.3.1 : Les profils d'entrepreneurs touristiques à La Havane	74
Tableau 4.1 : Les éléments de distinction des PME touristiques oeuvrant dans les secteurs privé et public	87
Tableau 5.1 : Les types de PME touristiques selon l'ancienneté des PME	97
Tableau 5.2: Le mode d'acquisition du bâtiment selon le type de PME	98
Tableau 5.3: Le mode d'acquisition du bâtiment selon le nombre d'années d'opération des PME.....	98
Tableau 5.4: Les raisons qui ont motivé le choix du quartier de la Vieille Havane selon le type de PME	101
Tableau 5.5 : Les raisons qui ont motivé le choix du quartier de la Vieille Havane selon le nombre d'années d'opération des PME	101
Tableau 5.6: Le niveau de scolarité des entrepreneurs selon le type de PME	105
Tableau 5.7: Le niveau de scolarité des entrepreneurs selon le nombre d'années d'opération des PME	106
Tableau 5.8: Le niveau de scolarité selon le nombre d'années d'opération des entrepreneurs	106
Tableau 5.9: Le domaine d'expérience professionnelle des entrepreneurs avant la création de la PME et selon le type de PME	107
Tableau 5.10: Le domaine d'expérience professionnelle des entrepreneurs par catégorie d'âge	108
Tableau 5.11 Les raisons qui motivent un entrepreneur à se lancer en affaires selon le type de PME	110
Tableau 5.12: Les raisons qui motivent un entrepreneur à se lancer en affaires selon le nombre d'années d'opération des PME	110
Tableau 5.13 : L'importance économique de la PME touristique pour les entrepreneurs selon le type de PME	111

Tableau 5.14 : L'importance économique de la PME touristique pour les entrepreneurs selon le nombre d'années d'opération des PME	111
Tableau 5.15 : La provenance de la mise de fonds initiale selon le type de PME.....	114
Tableau 5.16 : La provenance de la mise de fonds initiale selon le nombre d'années d'opération des PME	115
Tableau 5.17: La propriété du lieu où se trouve le commerce selon le type de PME.....	116
Tableau 5.18: La propriété du lieu où se trouve le commerce selon le nombre d'années d'opération de la PME	116
Tableau 5.19 : Les commerces ayant nécessité des rénovations selon le type de PME .	117
Tableau 5.20 : Les commerces ayant nécessité des rénovations selon le nombre d'années d'opération de la PME	117
Tableau 5.21: Le maître d'œuvre des travaux de rénovation selon le type de PME	118
Tableau 5.22: Le maître d'œuvre des travaux de rénovation selon le nombre d'années d'opération de la PME	118
Tableau 5.23 : Les raisons de la sélection des employés selon le type de PME.....	120
Tableau 5.24 : Les raisons de la sélection des employés selon le nombre d'années d'opération de la PME	120
Tableau 5.25 : Sommaire comparatif entre les profils <i>poco a poco</i> et « génération 2.0 »	122

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ANRU :	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine
CENCREM	<i>Centro Nacional de Conservacion, Restauracion y Museologia</i>
CUC	Péso convertible cubain
CUJAE	<i>Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría</i>
CUP	Péso cubain (monnaie nationale)
MINTUR	Ministerio del Turismo de Cuba
OHCH	<i>Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana</i> (ou Bureau de l'historien de la ville de La Havane)
ONE	<i>Oficina nacional de estadística</i> (Office national de la statistique)
PEDI	<i>Plan especial de desarrollo integral</i> (ou Plan spécial de développement intégral)
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNRU	Programme national de rénovation urbaine
PNUD	Programme des nations unies pour le développement
SHE	<i>Small hospitality enterprises</i>
SMHO	<i>Small and medium hospitality organisation</i>
SMTE	<i>Small and medium sized tourism enterprises</i>
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la Culture
USD	Dollar américain

RÉSUMÉ ET MOTS-CLÉS

L'émergence de PME touristiques cubaines et leur rôle dans la réhabilitation de la Vieille Havane

Dans de nombreux pays, le tourisme prend une place importante dans les stratégies de développement économique. C'est particulièrement le cas à Cuba. Lors de la crise économique du début des années 1990, l'industrie touristique cubaine s'est avérée être une bouée de sauvetage. Dans ce contexte, la Vieille Havane est devenue le théâtre d'un important projet de réhabilitation urbaine qui accorde une grande importance à l'industrie touristique. Ainsi, après plus de 20 ans de réhabilitation, l'attractivité du centre historique de La Havane n'est plus à démontrer. La Vieille Havane est la destination la plus visitée du pays avec 1,5 M de touristes annuellement. Les résidents locaux bénéficient en outre d'un environnement amélioré qui a un impact positif sur leur qualité de vie.

Géré exclusivement par le gouvernement cubain, le projet de réhabilitation a tout de même laissé une place aux PME touristiques. Même si ces entreprises ont longtemps été perçues de façon péjorative par les autorités cubaines, elles sont dorénavant de plus en plus nombreuses à s'établir dans le centre historique havanais. Ces entreprises touristiques sont encouragées par les récents assouplissements économiques du régime cubain et par le rapprochement historique entre Cuba et les États-Unis.

La récente multiplication des PME touristiques incite la recherche scientifique à analyser cette nouvelle réalité. Plus que jamais, ces entreprises se positionnent comme de véritables acteurs de la planification territoriale. Elles sont appelées à jouer un rôle dans la transformation du centre historique. Avec les changements économiques au contexte cubain, il est pertinent de dresser le portrait de ces nouvelles PME touristiques ainsi que de s'interroger sur leurs impacts et la façon dont elles collaborent afin de façonner la Vieille Havane de demain. Dans cette perspective, la présente recherche analyse les PME touristiques et la façon dont ces PME participent à la réhabilitation de la Vieille Havane. Pour ce faire, des entrevues semi-dirigées font partie de l'approche méthodologique utilisée afin d'élaborer le portrait des PME touristiques de la Vieille Havane, ainsi que de faire ressortir leurs motivations et leurs.

Mots clés : PME touristique, Vieille Havane, centre historique, développement économique endogène, réhabilitation urbaine.

INTRODUCTION

La ville peut être perçue comme étant le résultat d'un long processus évolutif. Plusieurs facteurs, tels que les contextes économique et politique, entre autres, s'entrecroisent ou s'additionnent afin de façonner la ville. Au cours de son évolution, il n'est pas rare que de nouveaux besoins sociaux, économiques ou autres apparaissent. Ces besoins peuvent ainsi provoquer l'obsolescence de quartiers, d'artères commerciales ou encore d'infrastructures urbaines. La ville doit alors se transformer afin de répondre aux nouveaux besoins.

C'est le cas aujourd'hui des quartiers dits « anciens » qui, pour différentes raisons, présentent de nombreux défis pour les villes. Dans certains cas, ces quartiers anciens, généralement centraux, peuvent se détériorer à un point tel où il est difficile de se rappeler leur passé glorieux. Malgré les conditions précaires de ces quartiers anciens, ces territoires ne sont pas dépourvus d'atouts pour autant. La présence de patrimoine bâti, dans certains cas, représente un potentiel de mise en valeur important. Pour de nombreux gouvernements locaux, la solution aux problèmes de ces quartiers anciens passe alors par un processus de renouvellement de ces territoires. Cependant, ces processus sont variés et les acteurs concernés le sont tout autant.

À cet égard, les premières images de La Havane qui viennent en tête sont celles d'une ville figée dans le temps. Rien ne semble avoir changé depuis le triomphe de la révolution menée par Fidel Castro en 1959. Cette révolution a porté au pouvoir un gouvernement socialiste autoritaire et dominant dans sa relation avec l'ensemble de la société cubaine. Ce rapport de force se transpose inévitablement sur la planification territoriale où l'État centralisateur contrôle tous les leviers de développement. Cette réalité laisse peu de place à un développement économique endogène mené par des PME locales par exemple. Dans ce contexte politique, les PME locales sont dans l'impossibilité de jouer un rôle significatif dans la transformation urbaine, du moins à priori.

Comme partout ailleurs dans le monde, le changement est difficilement contrôlable. Un acteur en position de force peut être contraint de revoir ses façons d'opérer pour faire

face à de nouveaux défis inattendus. Cuba vit justement une époque charnière où l'État doit se redéfinir. En plus de l'embargo économique américain en vigueur depuis 1962, rappelons que Cuba s'est retrouvée fortement ébranlée par la chute de l'URSS en 1991. Jusqu'à ce moment, l'aide économique de l'URSS avait atténué les impacts négatifs de l'embargo américain. Les années 1990 ont donc été synonymes de crise économique sans précédent. Cette crise économique des années 1990, connue sous le nom de « période spéciale », a été éprouvante pour le gouvernement cubain. Elle a forcé Cuba à revoir ses stratégies politiques et économiques. Sur la scène mondiale, Cuba s'est retrouvé isolé alors que sur la scène nationale, le gouvernement a été plus que jamais contesté.

La transition vers une industrie touristique de masse a été l'une des décisions importantes de la relance économique cubaine. Depuis les années 1990, ce secteur économique s'est avéré une bouée de sauvetage qui a permis à Cuba d'atténuer les impacts de l'embargo économique imposé par les États-Unis. Cette réorientation économique a toutefois engendré de profonds bouleversements dans toutes les sphères de la société cubaine. D'un point de vue urbain, les sites de villégiatures se sont développés à un rythme rapide un peu partout à Cuba (exemples : Varadero, Holguin et Cayo Largo). Pour la première fois de son histoire, le gouvernement cubain s'est tourné vers l'entreprise privée pour obtenir de l'aide. À cette époque, le gouvernement cubain a permis l'apparition de petites PME touristiques comme les *casas particulares* (maisons d'hôtes) et les *paladares* (restaurants d'initiative privée chez l'habitant). Avec l'adoption de lois contraignantes pour les PME touristiques, le gouvernement cubain s'est toutefois assuré de maintenir un grand contrôle sur ce secteur. Ce contrôle a cependant limité la prospérité de ce secteur ainsi que son implication dans la planification territoriale. Dans les années 1990, l'entrepreneuriat a donc connu une première véritable effervescence. Dans les PME touristiques, de nombreux Cubains ont ainsi vu la possibilité d'améliorer leur qualité de vie.

Dans les secteurs touristiques comme Varadero, la formule du « tout compris » frappe l'imaginaire de nombreux vacanciers. Le virage économique vers les PME touristiques s'est par ailleurs fait sentir dans certains centres urbains au potentiel touristique

indéniable. Classé patrimoine mondial de l'UNESCO en 1982, le centre historique de La Havane est justement le théâtre d'un grand projet de réhabilitation urbaine afin de remettre en valeur un cadre bâti dévalorisé. En raison de l'état lamentable de l'ensemble du cadre bâti de la Vieille Havane, le projet de réhabilitation urbaine avait été entamé dès les années 1980. Face à la nouvelle réalité économique du début des années 1990, ce n'est toutefois qu'en 1993 où le gouvernement cubain a donné le mandat à *l'Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana* (OHCH) de gérer le projet réhabilitation urbaine dans la Vieille Havane. Cette entité gouvernementale a donc obtenu de nouveaux pouvoirs qui lui ont permis de gérer les travaux de façon autonome. La réhabilitation urbaine permet à la Vieille Havane de se réinventer grâce aux investissements gouvernementaux majeurs consentis pour ce projet. Cette réhabilitation a comme objectif d'attirer un plus grand nombre de touristes dans la Vieille Havane. Elle a en outre amélioré les conditions de vie des résidents. Le centre historique est ainsi le témoin privilégié des profonds changements économiques et politiques que vit Cuba.

Dans les années 2010, après plus de 20 ans de travaux de l'OHCH, la réhabilitation de la Vieille Havane est bien avancée. Le plan stratégique proposé par l'OHCH est une réussite à plusieurs niveaux. La Vieille Havane est de plus en plus fréquentée par le tourisme international, générant du même coup d'importantes retombées économiques pour Cuba. Cette réussite a redonné un second souffle au quartier. La Vieille Havane est désormais l'un des secteurs les plus attractifs de la ville avec le Védado (centre-ville) et Miramar (quartier résidentiel très convoité). Mais, malgré un bilan positif, la stratégie de l'OHCH présente certaines limites. En priorisant la reconversion des grands bâtiments patrimoniaux de la Vieille Havane, l'OHCH a quelque peu délaissé le secteur résidentiel privé. La stratégie de réhabilitation de la Vieille Havane repose en effet sur l'autofinancement des travaux. Ainsi, l'OHCH a accordé la priorité initiale pour les rénovations aux bâtiments présentant le meilleur retour sur investissement à court terme. Les restaurants, les hôtels, les différents commerces touristiques et les sites historiques ont ainsi été les premiers à recevoir une attention de l'OHCH. La nouvelle manne touristique a permis de dégager de nouveaux revenus qui ont aidé à développer de nouveaux hôtels et restaurants et ainsi de suite. Par contre, près de 70 % du cadre bâti,

principalement résidentiel, de la Vieille Havane s'est retrouvé exclu de la stratégie de l'OHCH.

Mais voilà que depuis l'arrivée au pouvoir de Raoul Castro en 2008, un nouvel acteur urbain participe à la réhabilitation de la Vieille Havane. En effet, grâce aux nombreux assouplissements réglementaires depuis 2008, le secteur privé est désormais en mesure de jouer un rôle tangible dans la réhabilitation de la Vieille Havane. L'initiative privée s'approprie un rôle de premier plan dans la réhabilitation. Cette nouvelle réalité laisse entrevoir de profonds changements dans l'aménagement du territoire. En effet, de plus en plus de bâtiments résidentiels de la Vieille Havane sont reconvertis en *casas particulares* ou en *paladares* avec l'objectif assumé de profiter du boum touristique. En raison de leur présence grandissante dans le centre historique, les PME touristiques de la Vieille Havane se positionnent comme un nouvel acteur incontournable dans le projet réhabilitation du quartier.

Ce phénomène relativement récent se doit toujours de faire l'objet d'études scientifiques. Justement, la présente recherche traite ainsi de développement économique endogène réalisé par de petits acteurs privés (PME touristiques) dans le cadre de la réhabilitation de la Vieille Havane à Cuba. Dans ce contexte, il est pertinent de connaître ces PME touristiques qui émergent dans un contexte reconnu hostile envers elles. D'une part, cette recherche analyse et présente les archétypes de ces petits entrepreneurs touristiques ainsi que leurs motivations et leurs impacts sur le centre historique havanais. D'autre part, cette recherche pose également un regard sur les raisons qui incitent un nombre toujours plus important de Cubains à se lancer en affaire dans l'industrie touristique de la Vieille Havane.

Pour répondre aux questions à la base de la présente recherche, le chercheur a rencontré 30 entrepreneurs privés et six spécialistes gouvernement de la réhabilitation en avril et mai 2015. Les thèmes généraux abordés dans la présente recherche, à savoir le tourisme à Cuba et l'entrepreneuriat privé, ont souvent fait l'objet de recherches par le passé. Cependant, les récentes ouvertures économiques que connaît le pays depuis 2008 ont créé un tout nouveau contexte. Ce nouveau contexte offre ainsi un terrain vierge à la recherche scientifique portant sur l'entrepreneuriat privé à Cuba. Il s'agit d'une information

complètement nouvelle. Malgré les énormes difficultés que l'on peut rencontrer à Cuba pour obtenir de l'information, la présente recherche tente de pallier ces obstacles afin de proposer certains éléments de réponse.

Ainsi, le premier chapitre du présent mémoire présente une recension de la littérature scientifique relative au domaine de la présente recherche. Sont abordées la présentation des acteurs de la réhabilitation urbaine, les différentes stratégies de renouvellement de quartiers anciens que ces acteurs peuvent élaborer. Les relations entre le concept de patrimoine et le développement économique d'un territoire sont aussi présentées. Ce chapitre conclut par la présentation de la PME comme un acteur important du développement endogène. Le deuxième chapitre offre une mise en contexte à l'aide d'écrits scientifiques sur l'importance du tourisme dans l'économie lors de la « période spéciale » à Cuba. Les grandes lignes du projet de réhabilitation urbaine de la Vieille Havane entamé en 1993 sont résumées. Cette présentation trace également le portrait de l'*Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana* (OHCH), acteur incontournable du projet réhabilitation urbaine de la Vieille Havane. La description générale de la problématique de la présente recherche conclut ce chapitre. Le troisième chapitre présente le cadre conceptuel ainsi que les questions spécifiques relatives à la présente recherche. La méthodologie utilisée afin de réaliser ces travaux est présentée dans le quatrième chapitre. Le chapitre 5 présente les entrepreneurs touristiques oeuvrant dans la Vieille Havane. Pour terminer, le chapitre 6 répond aux questions à la base de la présente recherche.

CHAPITRE 1 : LE DOMAINE DE RECHERCHE

La présente recherche étudie le processus et la portée du développement économique endogène initiés et portés par de petits acteurs privés dans le cadre de la réhabilitation du quartier ancien qu'est la Vieille Havane. Bien que ce sujet précis ne soit pas abordé dans la littérature scientifique en études urbaines, plusieurs travaux issus de différentes disciplines (exemple : patrimoine, tourisme, économie) ont cependant été pris en considération. Ces travaux constituent le domaine de recherche dans lequel la présente recherche s'inscrit.

Dans un premier temps, des écrits scientifiques permettent de présenter les différentes stratégies de réhabilitation de quartiers anciens mises de l'avant par les acteurs publics locaux sont décrites. Ce chapitre aborde également comment ces stratégies de réhabilitation des quartiers anciens peuvent se servir du patrimoine bâti de ces quartiers afin d'orienter les transformations du cadre de vie et d'encourager une réinvention de ces quartiers. Par ailleurs, l'importance du tourisme dans ces stratégies est mise en évidence.

Dans un deuxième temps, ce chapitre présente une série de travaux portant sur les dimensions et les caractéristiques du développement local endogène. D'autres écrits scientifiques permettent notamment de comprendre comment des PME deviennent des acteurs importants de l'économie locale. Les processus d'intégration de PME dans le développement d'une destination touristique, comme la Vieille Havane, sont également traités.

1.1 Le renouvellement urbain et les quartiers anciens : des processus diversifiés et multidimensionnels

Le premier grand thème abordé dans le cadre du présent mémoire porte sur les différents processus de renouvellement urbain des quartiers anciens. Les politiques de transformation urbaine des quartiers anciens visent généralement à récupérer et à redynamiser un secteur historique de la ville qui n'a plus la même vigueur, notamment économique, qu'autrefois ou qui a une vigueur moindre en comparaison avec les quartiers

avoisinants. Les grands projets de renouvellement urbain de quartiers anciens visent à générer plusieurs impacts de nature différente.

Une première analyse de la littérature scientifique met en lumière l'absence de consensus autour du concept de renouvellement des quartiers anciens. En effet, on retrouve plusieurs approches et définitions afin de décrire différents aspects et stratégies de renouvellement des quartiers anciens. La restauration urbaine, la transformation urbaine, la requalification urbaine, la rénovation urbaine ou encore, de façon moins répandue, la restructuration urbaine et la réhabilitation urbaine sont autant de notions mobilisées et d'exemples de la diversité pour décrire les processus de changement des quartiers anciens.

Chacune de ces approches se concentre cependant sur des aspects spécifiques des stratégies de renouvellement des quartiers anciens, tant du côté des différents objectifs poursuivis par la planification territoriale que des acteurs impliqués. En fonction de la stratégie favorisée, certains aspects se révèlent d'une plus grande importance. Par exemple, une stratégie de renouvellement d'un quartier ancien peut mettre l'accent davantage à la question du cadre physique (architecture et urbanisme), alors que, dans un autre projet, les dimensions sociales (population locale et organisme ou association communautaire) ou encore les aspects économiques (par exemple l'offre commerciale) seront mis de l'avant.

Cette section présente ainsi les principales approches touchant au renouvellement urbain. Une typologie des stratégies associées au renouvellement des quartiers anciens est proposée ici. Les acteurs impliqués dans un projet de renouvellement urbain sont également présentés. En plus de présenter les nuances entre les stratégies de renouvellement des quartiers anciens, nous présentons également le rôle accordé par ces stratégies de renouvellement au patrimoine bâti, comme nous le verrons ultérieurement.

1.1.1 La rénovation urbaine

La rénovation urbaine, grandement étudiée en France par des auteurs comme Donzelot, Giband et Siino (2013), est une stratégie de reconstruction d'un quartier. La rénovation urbaine vient ainsi rompre de façon radicale le lien d'un quartier avec son passé, et ce, à plusieurs niveaux, soit architectural, économique et social (Choay et Merlin, 1965).

L'expression « rénovation urbaine » renvoie tout d'abord aux politiques urbaines développées dans les années 1960 et 1970 dans certains centres anciens de villes européennes. Désormais, et dans le contexte français notamment, elle renvoie presque exclusivement aux opérations majeures de démolition et de reconstruction des quartiers anciens construits à la périphérie des centres-villes à partir des années 1960.

De l'avis de nombreux auteurs, l'objectif derrière la rénovation urbaine demeure simple. On tente de revoir une forme urbaine considérée désuète. Pour Donzelot (2012), la rénovation urbaine en France est le reflet de la transformation de la ville d'aujourd'hui. Il y a une recomposition physique et sociale des quartiers populaires. De cette façon, il n'est pas surprenant que cette stratégie prenne place également dans les quartiers d'habitat social comme les banlieues en France (Anderson et Vieillard-Baron, 2003). Pour Epstein (2008), il y a une double logique derrière cette démarche : d'une part, en finir avec la problématique de la banlieue française et, d'autre part, promouvoir « une nouvelle façon » de faire la ville en valorisant la mixité sociale et la performance de l'action publique. La rénovation urbaine s'attaque à la modernisation d'une forme urbaine dépassée en « ciblant l'offre de logement peu diversifiée et la difficile intégration sociale par l'accès à des équipements et des emplois pour leurs habitants » (Giband et Siino, 2013). Pour atteindre cette diversification de l'offre résidentielle destinée à la classe moyenne, la rénovation urbaine nécessite des opérations urbanistiques lourdes (Lelévrier, 2010). Dans le dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement de Choay et Merlin (1965), la rénovation urbaine est présentée comme une démolition en vue d'une construction nouvelle. C'est ainsi une lourde opération qui requiert une intervention forte des institutions publiques.

Ainsi, selon Giband et Siino (2013), la participation de l'État est également primordiale. En France, elle s'articule autour d'un programme national de rénovation urbaine (PNRU). Pour ces auteurs, l'État pilote à distance les interventions dans les banlieues avec un double discours. On valorise la mixité sociale et la participation citoyenne à une échelle locale alors que s'exerce une globalisation des financements consacrés à ces projets par l'intermédiaire d'une nouvelle agence de moyens, soit l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) (Giband et Siino, 2013). Giband et Siino (2013) voient

l'application des programmes de rénovation urbaine comme une occasion pour plusieurs acteurs (associations d'habitants, militants, travailleurs sociaux) de faire part de leurs besoins de médiation, de participation et d'interface autour des projets portés par des opérateurs publics et privés responsables du processus. Puisque :

« la fabrication d'un nouvel espace urbain est élaborée entre des objectifs et des normes instituées à l'échelle nationale, il y a une redéfinition de ces derniers par des acteurs locaux publics, privés ou communautaires. » (Giband et Siino, 2013, p. 154).

Dans le cadre de la rénovation urbaine, les acteurs publics jouent donc un rôle de premier plan. Cependant, cette vision n'est pas partagée par Donzelot (2012). Il observe la rénovation urbaine comme étant ancrée dans une approche de performances quantifiables. Pour lui, elle ne laisse pas de place aux acteurs sociaux. La mise en place d'objectifs quantifiés se rattachant difficilement aux caractéristiques des problèmes rencontrés localement, ainsi qu'une concentration des moyens sur les dimensions urbanistiques, viennent réduire les possibilités de discussion et de participation pour des acteurs locaux, en particulier les représentants des résidents (Epstein, 2008).

1.1.2 La restructuration urbaine

La restructuration urbaine est un processus de renouvellement d'un quartier ancien qui mise sur une intervention du cadre morphologique afin de traiter de problèmes sociaux. Dans cette stratégie, la participation d'experts est primordiale. En effet, ce sont eux qui jugent de l'obsolescence d'un quartier. Cette obsolescence peut être établie tant sur une base architecturale que sur une base morphologique. Le secteur est analysé comme étant prisonnier d'une forme urbaine dépassée l'empêchant d'atteindre son plein potentiel de développement. La restructuration urbaine est une occasion de :

« S'interroger sur les modes de fonctionnement social et urbain induits par ces formes urbaines et architecturales en lien avec les évolutions économiques et sociales, et à s'efforcer de les adapter sans préjuger à priori de leur valeur et de leur pertinence. » (Bossavit et Bonneti, 2002, p. 6).

Pour Garnier (2002), ces modes de fonctionnement social et urbain seraient en fait le désordre social en milieu urbain. Pour les autorités locales, la restructuration urbaine aurait ainsi le contrôle social comme objectif. On vise à enrayer une certaine criminalité

ou une délinquance générée par les aménagements urbains, par exemple un cul-de-sac, un mur aveugle, un réseau routier labyrinthique ou encore une cour fermée.

À titre d'exemple, Garnier (2002) rappelle l'œuvre du Baron Haussmann qui, au milieu de XIX^e siècle, a créé de nouvelles grandes avenues à Paris afin mieux contrôler une population sujette à l'agitation en cette période révolutionnaire (Hazan, 2002). La restructuration urbaine se présente ainsi comme une solution pour faire face à une montée de la violence et de l'insécurité : « aménager les lieux pour prévenir le crime » (Garnier, 2002, p. 43).

La restructuration urbaine est souvent véhiculée par les autorités locales, comme en témoigne ce slogan électoral rapporté par Garnier (2002) : « Changer la ville pour changer la vie ». Les autorités locales et les professionnels de l'aménagement territorial ont ainsi les capacités « de se former aux problèmes de sécurité, et donc d'intégrer les solutions dans leurs projets » (Duport, 1999). Ils ont ainsi la capacité d'analyse critique des dispositifs spatiaux (urbanistiques, architecturaux, techniques, symboliques) concourant à « sécuriser » l'espace urbain (Garnier, 2002, p.43), peu importe les intentions prêtées aux stratégies de restructurations urbaines.

Ces autorités locales et ces professionnels n'ont pas une grande considération pour le cadre bâti existant, lequel doit être revu et corrigé. De cette façon, les stratégies de rénovation urbaine et de restructuration urbaine ont en commun cette vision de rupture avec le passé. Ces approches traitent beaucoup plus du territoire en tant que tel que des composantes de ce dernier, par exemple l'usage territorial.

1.1.3 La revitalisation urbaine

La revitalisation urbaine est décrite par Veirier (2008) comme « la transformation d'un territoire dans le but de lui donner un second souffle et ainsi développer, d'un point de vue économique, une nouvelle dynamique » (Veirier, 2008, p. 97). Cette démarche ne vise pas à faire table rase et à repartir à neuf comme dans le cas des stratégies de restructuration urbaine et de rénovation urbaine. Elle cherche plutôt à cibler le potentiel du territoire afin de lui permettre d'atteindre un meilleur développement. Même si les composantes économiques semblent être au cœur d'une telle démarche, les fonctions

urbaines traitées par la revitalisation urbaine sont variées. Pour ce faire, la revitalisation urbaine peut travailler à la relance d'un quartier, comme dans le cas d'un embellissement d'une artère commerciale. Une intervention directe dans un quartier améliore son attractivité et sa compétitivité par rapport aux autres secteurs de la ville.

La revitalisation urbaine peut également opérer de façon indirecte, par exemple en favorisant l'arrivée de nouveaux résidents qui, à leur tour, contribuent au soutien de la fonction commerciale. On cherche ainsi à doter le secteur d'une nouvelle attractivité qui sera le moteur d'une nouvelle viabilité commerciale. Comme le mentionne Veirier (2008), la revitalisation urbaine est un « processus qui conjugue la réhabilitation architecturale et urbaine des centres historiques et la revalorisation des activités urbaines qui y ont lieu » (Veirier, 2008, p. 97). Cette vision est davantage en continuité avec le passé du territoire. À la différence des premières stratégies décrites dans la présente recherche, la revitalisation urbaine ne cherche pas à reformater la ville, mais plutôt à la relancer.

1.1.4 La requalification urbaine

La requalification urbaine a une relation encore plus étroite avec le patrimoine que les précédentes stratégies. En fait, la requalification urbaine s'enracine directement sur la présence du patrimoine. C'est en quelque sorte la raison d'être de cette stratégie. La requalification urbaine participe à la construction d'un discours et à un processus de patrimonialisation de la ville (Salin, 2010). Il ne s'agit pas seulement de s'appuyer sur la présence du patrimoine d'un territoire. Il s'agit plutôt de procéder à une relecture de ce patrimoine. En d'autres mots, une « redécouverte » et une nouvelle sélection de monuments historiques clés qui serviront mieux les intérêts contemporains visés pour le territoire. Pour Halbwachs (1950), cette stratégie est en fait une manipulation de la « mémoire collective ». Elle se résume en une reconstruction du passé en fonction des besoins du présent.

Cette stratégie sollicite particulièrement les acteurs politiques et sociaux. Ces derniers entreprennent la requalification de façon consciente ou inconsciente. Immanquablement, cette stratégie favorise la « patrimonialisation » du territoire. Le patrimoine est ainsi

synonyme d'instrument pour appuyer la « requalification des lieux ». « Pour comprendre la ville historique et les enjeux de sa revitalisation aujourd'hui, il faut donc comprendre comment elle devient ou peut devenir patrimoniale » (Salin, 2010).

Cette stratégie peut se comparer à une opération de relecture puis de réécriture de la ville. Dans cette optique, Di Méo (2000) reprend l'image du « palimpseste » afin de décrire la stratégie de requalification urbaine :

« L'image du palimpseste évoque la capacité de l'espace géographique à effacer les traces du passé, mais aussi à conserver en filigrane les témoignages plus ou moins discrets des sociétés anciennes » (Di Méo, 2000, p. 54).

Une telle relecture d'un quartier ancien est ainsi l'ADN de la stratégie de requalification pour permettre de mettre en valeur ces territoires. Cette revalorisation entraîne une amélioration de la qualité de vie du territoire. Par le fait même, elle attire une nouvelle population à s'y établir ou simplement à le fréquenter.

Cependant, pour Bonard et Thomann (2009), cette stratégie ne fait pas que des gagnants. Ces auteurs déplorent que la transformation des activités et des populations engendrent des inégalités sociospatiales. Les populations locales peuvent ainsi être victimes des effets négatifs de la gentrification et faire face à une éviction. Cette problématique d'amélioration de la qualité de vie d'un quartier ancien et l'éviction de sa population traditionnellement résidente se présentent comme un véritable défi pour les autorités locales (Laigle, 2005). Ces acteurs publics doivent ainsi proposer une stratégie de requalification des quartiers anciens qui mise sur une mixité résidentielle.

La revitalisation urbaine se démarque donc de la rénovation urbaine et de la restructuration urbaine en matière de conservation du cadre bâti. La réhabilitation urbaine, que nous allons maintenant définir va encore plus loin.

1.1.5 La réhabilitation urbaine

Cette stratégie prend sa forme dans un changement de fonction, où l'on conserve une certaine enveloppe, le bâtiment, pour lui offrir un nouvel usage. À ce niveau, il y a rupture avec le passé du quartier. Cependant, la continuité architecturale et morphologique prévaut. Il s'agit en réalité d'une modernisation de la ville (Poitras, 2002).

Les travaux de Poitras (2012) décrivent ce processus de modernisation de la ville en prenant en exemple le quartier multimédia de Montréal. Ce projet est situé dans l'ancien faubourg des Récollets, un quartier traditionnellement industriel qui a été transformé afin d'accueillir des entreprises de services tertiaires spécialisées en multimédias. Ce cas est marquant. En effet, cette nouvelle fonction s'établit dans l'ancien quartier en récupérant également le cadre bâti afin d'abriter les nouveaux usages.

Au-delà de la réutilisation d'une enveloppe physique, la réhabilitation urbaine est principalement une reconnaissance de la culture, du patrimoine urbain et de l'esprit d'un lieu de la part de l'État (Fortuna et Peixoto, 2005). Dans cette approche, il ne faut pas faire table rase. Il faut au contraire considérer le terrain comme un lieu à partir duquel on peut créer une différence. Cette différence est importante. La recapitalisation urbaine s'inscrit en effet dans un contexte « d'accroissement et d'amplification de l'esprit de concurrence entre différents espaces » (Fortuna et Peixoto, 2005, p. 128). Pour ces mêmes auteurs, l'exploitation du patrimoine répond très bien aux exigences des idéologies urbaines actuelles : la qualité de vie, le développement durable, le tourisme non massifié, la récupération d'espaces publics, etc.

Cette stratégie redéfinit l'image de la ville, développe son marketing et renforce son attractivité touristique. Cette forme de transformation urbaine est également plus acceptable auprès de la population locale puisqu'elle récupère les éléments patrimoniaux identitaires plutôt que de proposer leur démolition (Fortuna et Peixoto, 2005). La réhabilitation urbaine vise à consolider un marché urbain de loisirs ou des stratégies d'attraction de nouveaux résidents et investisseurs. Les investissements dans les projets de patrimonialisation sont souvent légitimés par la potentielle augmentation des flux touristiques internationaux (Peixoto, 2002). La réhabilitation urbaine est donc directement liée à la reconnaissance d'un statut patrimonial international (Fortuna et Peixoto, 2005).

En résumé, la présente section a décrit cinq stratégies de renouvellement de quartiers anciens. Il a été démontré que ces différentes stratégies ont des intérêts et des objectifs

divergents. La stratégie mise de l'avant dans un cas précis est ainsi tributaire de ces divergences. Que ce soit en fonction d'enjeux de sécurité, de développement économique ou encore de logement, les stratégies de renouvellement des quartiers anciens ont une approche différente. Il en ressort également que la perception du patrimoine diffère grandement d'une stratégie à l'autre. Parfois considéré comme dépassé (rénovation et restructuration) et d'autres fois à restaurer (revitalisation, requalification et réhabilitation), le patrimoine se trouve en plein cœur d'une stratégie de renouvellement d'un quartier ancien. Dans la prochaine section, nous verrons justement l'importance du patrimoine qui peut être utilisé comme moteur de développement d'un territoire.

1.2 Le patrimoine : une nouvelle ressource territoriale au service du renouvellement des quartiers anciens

La recension des écrits scientifiques nous a indiqué que les stratégies de renouvellement des quartiers anciens peuvent être intimement liées à la présence d'un patrimoine local. Dans ce dernier, on reconnaît un réel potentiel à exploiter. Le patrimoine peut en effet jouer un rôle prépondérant dans le renouvellement des quartiers anciens. Cette notion de patrimoine mérite donc d'être approfondie.

1.2.1 Le patrimoine (comme action politique) au cœur du renouvellement urbain

Le concept de patrimoine peut prendre différentes formes. De nombreux aspects peuvent entrer dans une définition large de patrimoine. Loin d'être unique et univoque, les contours de la notion de patrimoine sont complexes. Cette complexité a ainsi fait l'objet de programmes de recherche réunissant des scientifiques issus de disciplines différentes (Lamy, 1996; Poulot, 1998). La présente section décrit le patrimoine puis explore son utilisation à des fins touristiques.

Le concept même de patrimoine n'est pas fixé à priori, ni rigide. Il est plutôt évolutif. Choay (1965) fait ressortir que la naissance du patrimoine s'est articulée autour de la nécessité de conserver des preuves du passé dont l'intégrité est menacée. C'est ainsi une utilisation du concept patrimonial comme un outil de conservation. Le patrimoine a été par la suite utilisé comme un élément « essentiel de constitution de la nation » (Poulot,

2006). Par sa sélection, l'objet patrimonial se présente comme partie prenante de l'identité nationale. Il devient donc un acte politique.

Plus spécifiquement, ce concept de patrimoine urbain renvoie tout d'abord à la forme urbaine héritée et à l'histoire des transformations des villes (Paulhiac 2002). Le patrimoine urbain est en quelque sorte une introspection sur la ville d'hier. Paradoxalement, ce concept émerge dans les villes occidentales après avoir connu une longue période de modernisation et, en quelque sorte, de rejet d'un passé « désuet ». Le patrimoine urbain apparaît comme un repère identitaire rassemblant une communauté autour de références historiques. Dès lors, le concept de patrimoine urbain est affecté par le champ des politiques publiques (Paulhiac 2002). Cette vision politique du patrimoine s'arrime avec celle de la requalification urbaine proposée par Salin (2010). Cet auteur avance que la requalification urbaine participe à la construction d'un discours et à un processus de patrimonialisation de la ville. Le patrimoine urbain est étroitement lié à l'action publique.

De nombreux auteurs ont présenté les modes de gestion publique et la production des politiques de conservation et de réhabilitation (Bourdin, 1984; Cervalleti *et coll.*, 1981; Choay, 1999; Neyret, 1992; Charbonneau *et coll.*, 1992). Ces auteurs présentent le rôle central qu'ont les autorités locales dans la mise en valeur et la protection du patrimoine urbain.

1.2.2 La production du patrimoine

Landel et Sénil (2009) et Poulot (1998) présentent le patrimoine comme une ressource territoriale. La vision d'un patrimoine « ressource » s'inscrit dans la continuité des objectifs d'une stratégie de renouvellement d'un quartier ancien qui opte pour une stratégie de type réhabilitation.

Landel et Senil (2009) et Bourdin (1996) ont proposé des distinctions dans la production patrimoniale relatives à ces stratégies. Il existe un mode « productiviste » et un mode « patrimonial » (Landel et Senil, 2009). Le mode « productiviste » a pour principal objectif le développement économique. Les projets patrimoniaux « productivistes » ont

une stratégie visant à se démarquer d'une forte compétition entre les milieux urbains. Le contexte actuel de mondialisation place les différents territoires en situation de concurrence généralisée. Cette compétition ne se déroule plus à une échelle locale, mais dorénavant mondiale. Afin d'assurer le développement d'un territoire, il s'avère important de pouvoir tirer son épingle du jeu. Il faut se différencier de la compétition. Dans un tel contexte, l'innovation et la différenciation apparaissent comme d'importants vecteurs de compétitivité qui sont essentiels aux économies locales. Dans ce contexte, la mise en valeur patrimoniale est donc un outil permettant d'engager une dynamique de développement économique. Dans ce type de développement, les activités engendrées sont essentiellement mercantiles.

Bourdin (1996) propose que le patrimoine puisse être produit de différentes façons en fonction de son producteur même. Selon cet auteur, un premier mode de production est animé par des experts du patrimoine, tels les scientifiques, les intellectuels et les professionnels du patrimoine. Ces derniers produisent un patrimoine ayant comme objectif la constitution d'un corpus patrimonial officiel avec des lois, des institutions et des modalités de protection publique. Cette vision s'apparente au mode « patrimonial » de Landel et Senil (2009). Ce mode n'a pas le développement économique comme unique dimension. Le patrimoine permet l'élaboration de projets qui permettent de légitimer l'existence du territoire. La notion d'identité est l'élément central du mode « patrimonial ». Ce mode tente de protéger et de mettre en valeur la ressource mobilisée tout en visant des retombées économiques. Dans cette perspective, le type d'activités privilégiées par ce mode a une forte connotation pédagogique. Cette stratégie enrichit culturellement la collectivité.

Le second mode de production présenté par Bourdin (1996) est qualifié de politique ou stratégique. Dans ce cas-ci, la consécration patrimoniale n'est pas la principale motivation. Ce mode de production est stratégique dans la mesure où la consécration patrimoniale est en lien avec des objectifs politiques que sont la construction de l'identité nationale et la légitimation d'un groupe minoritaire. Le patrimoine est ainsi instrumentalisé. Dès lors, il devient un objet politique. Dans cette optique, il est normal de voir l'utilisation du patrimoine dans diverses actions publiques comme, dans le cas de

la présente recherche, un projet de renouvellement d'un quartier ancien.

1.2.3 Le tourisme comme moteur de développement économique

Le patrimoine peut être considéré comme une ressource territoriale pouvant aider le développement économique d'une région comme nous venons de le démontrer. Dans la mise en valeur du patrimoine, on vise à la fois une reconnaissance d'une richesse historique et culturelle ainsi que des perspectives touristiques et, donc, économiques majeures. En dehors de l'étiquette « patrimoniale », les villes intègrent également le patrimoine dans des stratégies de développement. De plus en plus, le patrimoine est utilisé comme un vecteur de développement très prisé. De façon unanime, il est considéré comme une plus-value majeure pour un territoire. Dans le domaine de l'économie, l'aspect managérial du patrimoine et sa gestion en tant que source de revenus et d'emplois ont été explorés (Greffé, 1990; 1999 et Guy, 1996). Comme le mentionne Pantin (1997), les activités touristiques liées à la présence d'un patrimoine génèrent des retombés énormes pour les communautés locales. Ce domaine de recherche en économie considère le patrimoine urbain comme un levier de développement économique par les collectivités locales.

La création d'une telle industrie touristique en milieu urbain a plusieurs conséquences. Comme le mentionne Mullins (1991), la mise en place d'une telle industrie génère un développement atypique de la ville conventionnelle. La ville peut se résumer comme étant la cohabitation de plusieurs fonctions. On y retrouve ainsi des lieux pour vivre, travailler, se déplacer, etc. Le tourisme tend cependant à générer uniquement des espaces à vocation commerciale. L'industrie touristique en milieu urbain attire de nombreux touristes dans un lieu également partagé par des résidents locaux. Immanquablement, la ville touristique provoque donc la cohabitation entre des dimensions locale et globale (González et coll., 2012). Comme le mentionne Rogerson (2004), la promotion du tourisme est devenue un élément vital au développement économique urbain. Rogerson (2004) fait ressortir les aspects positifs du développement touristique. Le tourisme joue d'abord un rôle essentiel dans la régénération urbaine. Il a amélioré l'image de plusieurs villes européennes et américaines par exemple (Karski, 1990; Owen, 1990; Law, 1992;

Beauregard, 1998). Pour les économies locales, l'industrie touristique offre en outre la création d'emplois et le développement d'entreprises (Law, 1993; Swarbrooke, 1999, 2000). Mais la mise en place d'une industrie touristique en milieu urbain cause également de nombreux impacts négatifs que Roessingh et Duijnhoven (2004) décrivent. La difficile compatibilité entre les usages résidentiel et touristique cause en effet de nombreuses frictions entre la population locale et les touristes. À titre d'exemple, pensons à l'offre commerciale qui tend à se transformer afin de profiter du potentiel économique qu'offre l'industrie touristique. Ainsi, l'offre commerciale de ces territoires touristiques satisfait moins aux besoins de la population locale.

Certaines villes ont développé une stratégie afin de mieux mettre en place une industrie touristique. Cette stratégie s'appelle « l'enclave touristique ». Ce type de développement est en fait la spécialisation d'un *clusteur* industriel. « Un *clusteur* est une zone où se regroupent géographiquement des compagnies interconnectées et des institutions associées dans un domaine précis, toutes liées par leurs similitudes et complémentarités » (Porter, 2000, p. 15). Au sein d'un « *clusteur* touristique », il existe une grande hétérogénéité entre les acteurs de l'industrie touristique (Michael, 2003). Parmi les éléments de différenciation, un « *clusteur* touristique » favorise l'intégration verticale. Il intègre et thématise l'offre pour mieux structurer le territoire et ouvrir la destination sur le monde (Fabry, 2009). « Un "*clusteur* touristique" est une construction raisonnée qui donne à la destination touristique à la fois une visibilité (externe), une lisibilité (interne) » (Fabry, 2009, p. 119). Pour Fabry (2009), le « *clusteur* touristique » est la pierre angulaire de l'attractivité durable d'une destination pour trois raisons :

- il ajoute de la valeur aux ressources ou aux avoirs intangibles d'un territoire,
- il réduit les effets improductifs de l'hétérogénéité des acteurs directs et indirects du tourisme,
- il facilite l'émergence d'un intérêt commun.

Ainsi, Judd (2003) explique que les « *clusteurs* touristiques » sont devenus un aspect incontournable dans la planification de la ville. Pour cet auteur, cette stratégie permet un contrôle autoritaire de l'espace urbain, un changement dans la consommation, une diminution de la culture locale et le remplacement de cette dernière par un « environnement Disney » (González et coll., 2012). Judd (2006) explique également le

processus de transformation des villes touristiques au sens large. Ces dernières ont entamé ce processus en transformant les vieilles tranches industrielles et portuaires en « *clusteur* touristique ». Cette transformation a favorisé la création de bulles touristiques isolées. Cette stratégie atteint un niveau supérieur lorsque les villes tentent d'améliorer l'attractivité générale de l'ensemble de leurs territoires, plutôt que de se concentrer seulement sur l'attractivité d'un « *clusteur* touristique » (Judd, 2006). Il s'agit d'une nouvelle étape qui illustre la maturité de la ville touristique qui veut se positionner adéquatement par rapport à une compétition mondiale de plus en plus féroce.

Pour les villes, le développement d'un tourisme international représente un défi de taille. La simple mise en place de « *clusters* touristiques » s'avère en effet insuffisante. Bailey (2008) avance que les villes ont adapté leurs politiques et leurs systèmes administratifs afin de faciliter l'investissement étranger. Les centres touristiques qui découlent de « *clusters* touristiques » sont attractifs non seulement pour le tourisme, mais également pour l'entreprise privée de l'étranger qui contribue au développement de la ville par ses investissements. En plus de ces investissements étrangers, les changements administratifs améliorent la compétition dans le développement de zones de consommations touristiques (González, et coll., 2012).

Comme nous venons de le voir, le tourisme est une industrie qui est soutenue par la présence du patrimoine. Mise de l'avant, elle joue un rôle de premier plan dans le développement d'un territoire. Nous verrons maintenant comment les PME peuvent également être des acteurs clés au développement économique.

1.3 Les PME touristiques, des acteurs endogènes du développement

Ainsi, le renouvellement des quartiers anciens peut s'appuyer sur le patrimoine. Ce type de renouvellement considère le patrimoine comme un moteur de développement économique en raison de sa capacité à générer une industrie touristique. Afin de compléter le survol des écrits scientifiques, la notion de développement économique endogène mérite d'être explorée dans ce contexte particulier tout comme le concept de

PME touristique. Cette dernière section nous permet d'aborder la question des acteurs du milieu et leur rôle dans le renouvellement des quartiers anciens.

1.3.1 Le développement économique endogène

La notion de développement économique endogène est pertinente. Elle est apparue pour la première fois dans les travaux de Bagnasco (1981) sur la « troisième Italie ». Ces travaux illustrent l'importance des régions, anciennement rurales, qui se développent « par leurs propres forces ». Ce n'est cependant qu'avec les travaux de Stöhr et Taylor (1981) que le syntagme « développement endogène » est apparu. Le développement de type endogène est en quelque sorte la prise en main, à l'échelle locale, du développement territorial et économique. Courlet et Garofoli (1995) proposent que le développement économique endogène soit fortement rattaché à la région dans lequel il prend place :

« [un] modèle de développement endogène est [...] basé sur l'utilisation des ressources locales, la capacité de contrôle au niveau local du processus d'accumulation, le contrôle de l'innovation, la capacité de réaction aux pressions extérieures et la capacité d'introduire des formes spécifiques de régulation sociale au niveau local favorisant les éléments précédents. » (Courlet et Garofoli, 1995, p. 8).

Ce type de développement est intimement lié à une planification territoriale qui influence l'émergence d'activités économiques locales. Ce sont des actions conscientes et donc réfléchies de la part d'acteurs locaux. Des facteurs involontaires peuvent également jouer un rôle dans le développement endogène. Par exemple, l'esprit de compétition qui règne entre différents acteurs ou simplement un état d'esprit commun favorisant un certain *momentum* (Dejardin et Fripiat, 1998). Les PME sont ainsi un facteur clé permettant l'émergence d'un tel développement. D'où l'intérêt au développement économique endogène dans la présente recherche.

La vision endogène s'apparente à la notion de l'approche ascendante (ou *bottom-up*) où les acteurs locaux se prennent en main afin de mettre en place une solution au développement économique. En opposition à cette initiative locale, le développement exogène est le résultat d'investissements dont le contrôle échappe au territoire auquel il est destiné (Dejardin et Fripiat, 1998). Dans une approche de développement exogène, le territoire est considéré comme passif. Il est simplement le résultat d'une addition

d'éléments. L'investisseur potentiel est étranger au secteur. Il tente alors d'évaluer les caractéristiques d'un territoire pour en distinguer ses avantages en comparaison à ceux d'autres territoires. Cette analyse à froid justifie ainsi un investissement. Ce type de comportement est souvent associé aux stratégies de localisation des grandes entreprises multinationales (Dejardin et Fripiat, 1998).

La taille de l'investissement n'est pas l'unique facteur de différenciation entre un développement exogène et un développement endogène. En effet, la provenance du financement s'avère une seconde variante à considérer. Ainsi, un investissement provenant de l'extérieur du territoire repose sur une stratégie de développement exogène. Dans une telle situation, les stratégies de développement local sont prises en charge par des acteurs étrangers. Elles dépendent de pouvoirs qui sont étrangers. Kurzac-Souali (2007) illustre cette situation en présentant l'arrivée massive de petits investissements privés étrangers et leur influence sur le développement local du centre historique de Marrakech au Maroc. Dans ses recherches, elle constate que les maisons patrimoniales (*Riad*) sont massivement achetées par des étrangers qui en font des résidences secondaires. À première vue, ce type de développement peut paraître exogène, puisque l'investissement provient de l'extérieur du territoire. Cependant, ces petits investisseurs sollicitent les ressources et les capacités locales. Il ne s'agit pas de grandes entreprises multinationales venant « siphonner » les capacités locales, mais de nouveaux acteurs locaux ayant un impact positif dans le développement local.

Pour certains auteurs, ces petits investisseurs ont des répercussions dans la relation entre les différents acteurs d'un territoire. Malgré une apparence d'intérêt similaire, Bourjoui (2001) mentionne que la multiplication de petits acteurs vient poser de réels problèmes communicationnels. Cette situation ne favorise la convergence convergences, provoquant ainsi « des territoires qui s'ignorent » (Bourjoui et Ginaut, 2000).

Kurzac-Souali (2007) explique également pourquoi les petits investisseurs étrangers multiplient leur présence à Marrakech. Ainsi, la tradition coloniale du pays, la proximité avec les pays développés, un climat paradisiaque, le statut de patrimoine mondial de l'UNESCO que détient le centre historique, sont autant de facteurs qui attirent les étrangers à investir. Ses travaux sont intéressants puisqu'ils illustrent le changement de

perception des résidents locaux envers les étrangers. Initialement négative, la perception se modifie en fonction des répercussions positives. Kurzac-Souali (2007) pose également des questions pertinentes sur la légitimité de ces étrangers à posséder le patrimoine national et sur les conflits qui en découlent entre les acteurs urbains. Ces petits investisseurs étrangers contribuent au développement économique de la ville en se positionnant comme de véritables acteurs locaux. Cette façon d'opérer est le reflet d'une stratégie endogène.

1.3.2 Les PME touristiques

Le développement économique endogène repose largement sur l'existence de PME. Ces dernières ont ainsi une certaine importance dans le développement des communautés. Cette situation est tout aussi vraie dans l'industrie touristique où les PME peuvent jouer un véritable rôle pour le développement local. Il s'avère donc judicieux d'explorer les facettes de l'entrepreneuriat touristique dans un contexte de développement endogène. Un premier survol permet de mieux identifier ces entrepreneurs au sens large.

Pour Dahles (1999), un entrepreneur construit et opère une entreprise en ayant le profit pour objectif. Pour atteindre ce but, l'entrepreneur doit innover et prendre des risques sans garantie de succès. Cependant, ce même auteur a de la difficulté à cerner la notion de PME. Comme le mentionnent Thomas, Shaw et Page (2011), il existe de nombreuses recherches qui tentent, de façon empirique, de distinguer les caractéristiques de ces PME et de leurs propriétaires (Page, Forer et Lawton, 1999; Thomas et coll., 1998; Thomas, Friel, Jameson et Parsons, 1997). Mais, même si cette notion réfère à la taille des opérations, il n'y a pas de consensus universel sur la taille d'une PME en tant que telle. Étant donné que la réalité culturelle et économique est différente entre les pays, cette notion est ainsi vécue différemment.

Pour Dewhurst et Burns (1993), le mode de gestion est le principal élément distinctif entre les PME et les grandes entreprises. À la différence des grandes entreprises, les PME n'ont pas forcément les capacités de se prévaloir de spécialistes en gestion. Une nuance qui peut se répercuter dans l'ensemble des opérations de l'entreprise. Cependant, Storey

(1996) va plus loin en précisant trois critères pour différencier les PME des grandes entreprises :

- En raison d'une clientèle de base plus limitée, les PME font face à une plus grande incertitude en termes de marché.
- Le rapport à l'innovation des PME est un second élément distinctif. Les PME sont beaucoup moins disposées à investir parce qu'elles préfèrent plutôt répondre à des *niches market*.
- La gestion du changement chez les PME est le dernier élément distinctif. En effet, dans une grande organisation, le moindre petit changement peut être le résultat d'un long processus alors que pour les PME, la démarche est moins élaborée. Ainsi, les PME sont mieux disposées à réagir rapidement face au changement.

Rhodri (2000) a rassemblé le point de vue de quelques chercheurs en ce qui concerne une définition des PME. En raison des contraintes financières que n'ont pas forcément les grandes entreprises, Burns (1996) soutient que les options stratégiques chez les PME sont grandement circonscrites par un capital limité. Malgré de nombreuses tentatives afin de présenter une définition concrète des PME, Peacock (1993) indique que la plupart des chercheurs s'en remettent toujours à une définition officielle qui est établie sur la base du nombre d'employés.

Le concept de PME touristique est donc complexe à présenter. Il n'existe aucun consensus quant à son appellation précise. Thomas, Shaw et Page (2011) ont répertorié les nombreuses appellations englobant une même réalité : les *small and medium sized tourism enterprises* - SMTE (Buhalis, 1993), les *small and medium hospitality organisations* - SMHO (Buhalis et Main, 1998), les *small hospitality enterprises* - SHE (Alonso et O'Neil, 2009). Dans la présente recherche, il convient d'utiliser l'appellation SMTE ou PME touristique en français.

Roessingh et Duijnhoven (2004) apportent une précision sur l'entrepreneur touristique. Ils le qualifient comme étant un propriétaire d'une PME dans l'industrie touristique qui n'a pas officiellement de lien avec une multinationale. Ces auteurs ajoutent que ces PME touristiques se distinguent des grandes entreprises par l'offre d'une expérience authentique. Koh et Hatten (2002) précisent davantage ce concept :

« L'entrepreneur touristique peut être défini comme un créateur d'une entreprise touristique motivée par des raisons monétaires et/ou non monétaires afin de

poursuivre une opportunité de marché, officiellement ou non, ou illégalement. Bien sûr, l'entrepreneur touristique estime également qu'il/elle a la capacité et les compétences nécessaires pour entreprendre avec succès, et est prêt à assumer tous les risques et incertitudes associés au lancement et l'exploitation d'une entreprise touristique » (Koh et Hatten, 2002, p. 25).

1.3.3 Les profils d'entrepreneurs touristiques

Ces définitions nous aident à mieux dresser les contours de la notion de PME touristique. Cependant, nous devons pousser un peu plus loin l'analyse des écrits scientifiques sur cette notion. À cet égard, Koh et Hatten (2002) ont présenté une classification de diverses stratégies et comportements présents au sein des entrepreneurs touristiques. Ainsi, nous retrouvons trois catégories de stratégies chez l'entrepreneur touristique :

- L'inventif, qui offre une nouvelle expérience ou un nouveau produit.
- L'innovateur. Cette catégorie d'entrepreneur offre un produit amélioré par rapport à l'offre existante.
- L'imitateur. Cet entrepreneur se contente d'imiter la compétition.

Koh et Hatten (2002, pp. 32-35) subdivisent ensuite ces trois catégories en six profils : *social*, *lifestyle*, *marginal*, *closet*, *nascent* et *serial* (Koh et Hatten,). Le tableau suivant décrit ces profils.

Tableau 1.1.1 : Les profils d'entrepreneurs touristiques selon Koh et Hatten (2002)

Nom du profil	Description du profil
Nascent	L'entrepreneur est dans un processus sérieux (avec plan d'affaires ou planification stratégique) de démarrage d'entreprise.
Serial	L'entrepreneur n'en est pas à sa première PME touristique.
Social	La PME touristique sert à soutenir un projet ancré dans la communauté locale.
Lifestyle	L'entrepreneur vise un mode de vie plutôt que les gains économiques.
Closet	Pour l'entrepreneur, l'entreprise ajoute un second revenu. Elle n'est pas la source de revenus la plus importante.
Marginal	Cet entrepreneur opère dans l'informalité, voire l'illégalité.

Source : Koh et Hatten (2002)

Un de ces profils serait toutefois plus répandu auprès des entrepreneurs touristiques. D'où l'intérêt de le présenter ici de façon plus détaillée. En effet, selon Thomas, Shaw et Page (2011) reprenant la vision de nombreux chercheurs (Getz et Carlsen (2005), Lashley et Rowson (2009), Mottiar (2007)), la principale motivation des entrepreneurs touristiques à se lancer en affaires demeure ce qui est appelé le *lifestyle*. La motivation des

entrepreneurs à bâtir une entreprise touristique passe ainsi par la prise en considération de facteurs autres qu'économiques (Markusen, 2003). Cette distinction mérite qu'on s'y attarde afin de comprendre l'impact direct dans le cadre de la présente recherche.

La motivation individuelle du *lifestyle* pour se lancer en affaires est beaucoup plus présente dans le tourisme que dans d'autres secteurs économiques (Shaw et Williams, 1997). Williams (1989) explique que ce type d'entrepreneur implique autant un mode de production que de consommation. Pour Zhang et Morisson (2007), il y a cependant d'autres dimensions qui ne sont pas considérées dans la vision traditionnelle d'un entrepreneur de type *lifestyle*. En effet, il ne faut pas sous-estimer l'impact de l'attitude et de la perception d'un propriétaire d'entreprise touristique envers le gouvernement local. Ce sont des facteurs non économiques qui ne peuvent rentrer en ligne de compte, mais qui ne rentrent pas forcément dans les motivations du *lifestyle*. Dans certains contextes comme en Chine, Zhang et Morisson (2007) démontrent qu'un entrepreneur trop prospère risque d'attirer l'attention du gouvernement local. Cette attention peut se traduire par l'imposition de nouvelles taxes. Une telle situation souligne le besoin de développer une liste de critères plus larges afin d'expliquer le comportement des propriétaires de PME touristiques (Thomas, Shaw et Page, 2011).

Pour les pays en voie de développement, les revenus associés à l'industrie touristique sont une promesse d'amélioration des conditions de vie. À cet égard, l'industrie touristique semble être une garantie de revenus (Roessingh et Duijnhoven, 2004). « En République dominicaine, plusieurs entrepreneurs touristiques sont entrés dans l'industrie en espérant des revenus stables en provenance de l'industrie touristique. » (Roessingh et Duijnhoven, 2004, p. 192). Roessingh et Duijnhoven (2004) démontrent les répercussions, sur l'économie locale, de l'arrivée de bateaux de croisière et, du même coup, d'une nouvelle masse de touristes. Les résidents ont tenté de capitaliser sur ce potentiel. L'industrie touristique s'est développée. L'apport en devises étrangères généré par cette industrie est considérable en comparaison à celui des autres secteurs économiques urbains. Cette réalité encourage fortement les résidents à se lancer en affaires afin d'améliorer rapidement leur situation financière. Pour les entrepreneurs des pays en voie de développement, les opportunités économiques et l'amélioration du niveau

de vie grâce à l'industrie touristique sont les facteurs de motivation les plus importants. L'entrepreneuriat dans l'industrie touristique représente une façon de survivre financièrement à la dure réalité économique des pays en voie de développement.

Reprenant les travaux de Dwyer et Kim (2003), Ritchie et Crouch (2003), Seppälä-Esser, Airey et Szivas (2009) sur les caractéristiques communes accordées aux PME touristiques, Komppula (2004) indique toutefois d'autres facteurs qui peuvent être répertoriés. L'influence du *lifestyle* est également présente dans les recherches de Komppula (2004). Il fait toutefois ressortir les faibles couts d'entrée (investissements initiaux) du secteur touristique (*low entry barriers*). Cette situation encourage la prolifération de petites entreprises. Malheureusement, cette facilité empêche les entrepreneurs touristiques de reconnaître l'importance de l'innovation pour leurs entreprises (Komppula, 2004).

1.3.4 Les défis et les stratégies des entrepreneurs touristiques

Une fois en affaires, les PME touristiques font face à de nombreux défis. La compétition inégale entre les PME touristiques et les grandes multinationales touristiques force le développement de stratégies adéquates afin de demeurer en activité. À partir, des travaux de Dahles (1999), Roessingh et Duijnhoven (2004) démontrent que les PME touristiques ne peuvent compter sur beaucoup de soutien de la part des gouvernements et des grandes entreprises multinationales. Elles ont ainsi de la difficulté à rejoindre leur source de revenus, soit le touriste lui-même (Roessingh et Duijnhoven, 2004). Cependant, les PME touristiques doivent se démarquer. Dans cette perspective, certains entrepreneurs touristiques opérant dans l'hébergement peuvent s'appuyer sur la mise en valeur de leurs capacités (Crocker, 2007). Elles mobilisent les moyens nécessaires afin d'offrir des services innovants qui reflètent le savoir-faire local et la culture du pays. Pour les PME touristiques des pays en voie de développement, il est généralement plus facile d'imiter. Thomas et all. (2011) explique que cette stratégie, facile à mettre en place, permet de réduire le niveau de risque. Les PME touristiques qui ne peuvent innover ont tendance à calquer le modèle de réussite des autres entreprises similaires (Roessingh et Duijnhoven, 2004).

L'imitation ne favorise malheureusement pas la différenciation entre les entreprises. Pour pallier ce manque d'originalité, les entrepreneurs touristiques ont recours à la sollicitation à outrance afin d'attirer le client. Une telle compétition entre les PME touristiques dans les pays en voie de développement produit toutefois un effet pervers. Cette stratégie génère en effet de nombreuses frustrations chez les touristes. Au final, cela diminue les occasions d'affaires pour les entrepreneurs (Dahles, 1999).

Plusieurs PME touristiques n'ont pas de vision d'ensemble de leur situation. Ces PME accordent davantage d'énergie à leur situation individuelle qu'à l'ensemble du territoire où ils se trouvent. Cette absence de vision les empêche de reconnaître leur dépendance à la compétitivité de leur destination. En effet, leurs succès ne sont pas l'unique résultat de leurs efforts, mais également de la popularité de la destination touristique dans laquelle la PME se trouve. À la facilité d'accès à ce secteur économique, Thomas (2000) ajoute la nature hautement segmentée de la demande.

Le petit entrepreneur touristique peut laisser paraître qu'il est laissé à lui-même. Cependant, il existe quelques exemples où ces derniers se regroupent afin de répondre aux défis rencontrés (Roessingh et Duijnhoven, 2004). Roessingh et Duijnhoven (2004) démontrent que le regroupement de diverses PME touristiques en associations, officielles ou non, peut être une solution efficace afin de répondre à une problématique commune. En se regroupant, ces PME touristiques augmentent leur chance de réussite face à l'adversité. Ces regroupements peuvent être ponctuels pour faire face à un défi précis, ou encore permanents afin de créer un réseau d'entraide.

Dans cette lignée, Davies (2001, p. 166) explique que « les entreprises avec des racines locales sont plus susceptibles de s'impliquer dans des partenariats lorsque le directeur local démontre un sens de responsabilité civique ». Certaines études ont également démontré l'implication des PME touristiques dans leur localité (Dahles, 1999; Hall, 2004; Keen, 2004; Lynch, 2000). Cette implication prend différentes formes pour le développement local. Par exemple : l'organisation d'activités pour la communauté locale, un programme d'achat et d'emplois locaux afin de maintenir un développement économique plus fort.

1.3.5 Les impacts potentiels des PME touristiques

Thomas et all. (2011) font un survol des impacts générés par les PME touristiques. Ces impacts portent sur la création d'emplois (Wanhill, 1999), la compétitivité de la destination (Jones et Haven-Tang, 2005; Novelli, Schmitz et Spencer, 2005; OCDE, 2008), le développement économique (Andriotis, 2002; Echtner, 1995; Wanhill, 1996), le développement de la destination (Johns et Mattsson, 2005; Tinsley et Lynch, 2001), le tourisme durable (Fuller, Buultjens et Cummings, 2005; Horobin et Long, 1996), la création de bénéfices sociaux significatifs (Kokkranikal et Morrison, 2002).

Thomas et all. (2011) ont également fait ressortir de nombreuses recherches (Shaw et Williams, 1987; Stallinbrass, 1980) questionnant la contribution des PME touristiques au développement économique local des destinations touristiques. Komppula (2004) concentre sa recherche sur les études démontrant comment les PME touristiques ont un impact crucial sur le développement d'une destination (Mottiar et Tucker, 2007). Pour Dahles (1999), la contribution des PME touristiques dans le développement d'une destination est également réelle. Cette contribution aurait un impact plus grand dans la création d'une destination comparativement au renforcement d'une économie déjà en place. Ces PME touristiques contribuent à la première popularité d'une destination. Elles attirent un plus grand nombre de touristes. Ce n'est qu'après cette popularité qu'on remarque la participation du gouvernement qui investit afin d'attirer de plus gros joueurs internationaux qui contribueront à passer à une nouvelle étape du développement touristique (Roessingh et Duijnhoven, 2004). Ainsi, selon Ritchie et Crouch (2003) cités par Komppula (2004), l'esprit d'entreprise des PME contribue au développement de destinations touristiques en favorisant la concurrence, la coopération, la spécialisation, l'innovation, l'investissement, la croissance, la prise de risque et la productivité.

Cependant, la recherche scientifique n'a toujours pas démontré que les PME touristiques impliquées activement dans la communauté aient une réelle influence directe sur la création de politiques (Thomas et all. 2011). Elles auraient ainsi un pouvoir limité à l'échelle locale.

En guise de conclusion à ce premier chapitre consacré à une présentation sommaire des écrits scientifiques ayant une incidence sur la présente recherche, nous avons abordé trois grands thèmes. Le premier thème s'est articulé autour des différentes stratégies de renouvellement des quartiers anciens et de cinq grandes approches. Le deuxième thème a présenté les liens entre le patrimoine et le développement économique d'un territoire. Pour terminer, les PME touristiques ont été présentées ainsi que les différents profils que ces dernières peuvent emprunter. La table est maintenant mise afin de présenter Cuba, lequel constitue le contexte à la présente recherche :

CHAPITRE 2 : LE CONTEXTE ET LA PROBLÉMATIQUE DE LA RÉHABILITATION DU CENTRE HISTORIQUE HAVANAIS

Dans ce premier temps, ce deuxième chapitre complète la revue de littérature entamée dans le chapitre précédent. Nous aborderons ainsi des concepts plus proches du contexte cubain. Ainsi, les centres historiques en Amérique latine sont abordés ainsi que l'importance du tourisme pour le développement économique de Cuba. Les grandes lignes de la réhabilitation du centre historique havanais sont par la suite résumées en commençant par l'histoire menant au projet de réhabilitation urbaine. Puis, le projet de réhabilitation de la Vieille Havane ainsi que les acteurs impliqués sont présentés. En raison du contexte politique particulier à Cuba, une attention particulière est accordée aux réalités du secteur privé en général et à son rôle au sein du projet de réhabilitation de la Vieille Havane. Ce chapitre conclut en présentant la problématique et les questions relatives à la présente recherche.

2.1 Les centres historiques dans les villes de l'Amérique latine

La présente recherche se concentre sur le territoire de l'Amérique latine. Il est donc pertinent d'explorer ce que la recherche scientifique a démontré à ce sujet. Carrion (2001) présente quelques thèmes phares de la littérature relative aux transformations des centres historiques de l'Amérique latine. Parmi ces thèmes se trouvent le maintien de l'usage résidentiel dans des conditions acceptables, le commerce de rue, la sécurité publique, la mise en tourisme et les risques naturels. Évidemment, le thème de la mise en tourisme s'inscrit tout particulièrement dans le cadre de la présente recherche. Dans la présente section, nous présenterons ainsi l'évolution des centres historiques latino-américains et les diverses tensions occasionnées. Nous terminerons par une présentation de différentes politiques et mesures de protection du patrimoine au sein de ces centres historiques.

2.1.1 L'évolution des centres historiques latino-américains

Dormaels (2012) précise qu'il faut distinguer trois types de territoire : le centre historique, la zone historique et le centre-ville. Le centre historique est le lieu d'origine

où s'est développée historiquement la ville. Dans les zones historiques se trouve un ensemble urbain conservant des caractéristiques monumentales ou urbaines anciennes. Notons que certains centres historiques se trouvent dans ces zones. Finalement, le centre-ville est un secteur central à un réseau de transport, de travail ou de services. Il peut également correspondre au centre historique, mais cela n'est pas essentiel (Dormael, 2012).

Les villes de l'Amérique latine ont connu une évolution chronologique similaire. Pour Greenfield (1994), quatre époques marquent l'évolution de ces villes :

- précolombienne,
- coloniale (à partir de la conquête),
- républicaine (à partir de l'indépendance) et
- moderne (à partir des années 1930 ou 1940 selon les pays).

Les villes de l'Amérique latine continuent toutefois d'évoluer. Plus récemment, ces villes ont connu une croissance et un étalement urbain importants. Elles ont également connu l'apparition de bidonvilles ou encore de quartiers venant remettre en question la centralité des quartiers historiques. C'est le cas notamment de la création de nouveaux quartiers dit des « affaires » (Greenfield, 1994). Ces nouveaux quartiers ont ainsi occasionné un déclin des centres historiques.

2.1.2 Les centres historiques latino-américains : des lieux de tensions

Au-delà de leur évolution au fil des époques, les centres historiques de l'Amérique latine sont devenus le théâtre de différentes confrontations en raison principalement des usages divergents sur ces territoires, comme le mentionne Dormael (2012). Le résidentiel côtoie le commercial et l'institutionnel. Des tensions sociales sont également présentes, notamment sur des enjeux telle la gentrification ou encore l'insalubrité. En fait, les centres historiques connaissent de telles tensions parce que ces territoires sont souvent perçus comme désuets. Pour Hardoy et Gutman (1992), les centres historiques de l'Amérique latine sont trop distants, congestionnés et dangereux.

Malgré ces tensions, les centres historiques de l'Amérique latine sont toujours fréquentés. Un centre historique mort et conservé à titre de fonction muséale n'est pas souhaité. « Le

concept fonctionnel d'un centre historique vide, conçu comme un espace-musée, a été remplacé par le concept d'une multiplicité fonctionnelle, avec l'intégration de l'habitat comme catalyseur de la dynamique » (Caraballo Perichi, 2000, p. 108). Carion (2001) partage également ce point de vue. Selon lui, la diversité d'activités qui se trouvent dans un centre historique de l'Amérique latine est un élément important de différenciation par rapport aux autres régions du monde. Toujours pour Carion (2001), il faut plutôt concevoir le centre historique dans une perspective de centralité historique et non pas comme une concentration de monuments. À cet égard, trois éléments ont mis le centre historique dans les débats de politique urbaine (Carion, 2001, pp. 29-30) :

- la détérioration de ces zones touristiques,
- l'apparition d'une conscience qui promeut la préservation des centres historiques, et
- les nouvelles tendances de l'urbanisation en Amérique latine.

Une vision commune des centres historiques se dégage en Amérique latine. Caraballo Perichi (2000) a établi quatre types de centres historiques :

- Le premier type, où les ressources économiques ont permis aux centres historiques de se transformer presque entièrement pour laisser la place à des bâtiments en hauteur.
- Le second type, où le centre historique a connu un développement économique moins important que celui du premier type. Ce développement n'a affecté que très peu son tracé historique et ses monuments. Ce centre peut également avoir perdu une fonction urbaine, comme les services, au détriment d'un quartier plus moderne.
- Le troisième type, où le centre historique a perdu sa compétitivité commerciale. Il n'abrite plus que des espaces administratifs et religieux symboliques et des anciennes demeures pour ainsi précariser fortement l'habitat.
- Le quatrième type, où le centre historique a connu une modernisation tardive, ce qui a contribué à conserver le cadre bâti ainsi que la structure sociale traditionnelle.

2.2.3 La protection et la politique des centres historiques latino-américains

À l'échelle politique, nous avons vu apparaître, dès les années 1970, une vision du centre historique en Amérique latine qui s'est accompagnée de la mise en place de mesures législatives afin de protéger les centres historiques. Ainsi, la *Ley de Monumentos Nacionales* (Loi sur les monuments nationaux) au Chili en 1970, la *Ley Federal Sobre*

Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas (Loi fédérale sur les monuments et les zones archéologiques, artistiques, historiques) au Mexique en 1972, ou encore les lois sur « *el patrimonio cultural* » (le patrimoine culturel) et sur « *los monumentos nacionales y locales* » (les monuments nationaux et locaux) à Cuba dès 1977 (Dormael 2012).

Ces lois n'ont toutefois eu un impact tangible sur le paysage urbain qu'à partir des années 1990. Pour Carrion (2007), cet impact s'explique par l'augmentation des pouvoirs à l'échelle municipale et par l'augmentation du financement provenant du secteur privé. Cette époque témoigne donc d'un certain réinvestissement dans les centres historiques en Amérique latine. Pour Dormael (2012), trois facteurs expliquent le réinvestissement des gouvernements locaux dans les centres historiques :

- Le premier facteur consiste à moderniser les infrastructures urbaines, comme les routes. Engorgées et désuètes, ces dernières paralysent les services localisés dans le centre historique ainsi que la fluidité des déplacements des résidents et des marchandises.
- Le second facteur est motivé par des raisons économiques principalement liées au tourisme. Ce choix est encore plus évident pour les villes inscrites au patrimoine mondial de l'UNESCO. Par contre, la « touristification » d'un centre historique est une opération qui ne peut être faite à la légère. Pour Caraballo Perichi (2001), il ne faut pas se contenter de « restaurer quelques façades et d'expulser des marchands informels et des indigents ». Ce type d'opération consisterait seulement à un nettoyage.
- Le troisième facteur consiste à travailler une problématique particulière comme l'insalubrité des logements ou les conflits entre les différents types d'acteurs présents. Pour Hardoy et Gutman (1992), les centres historiques sont des territoires disputés où se côtoient des intérêts divergents.

L'enjeu du financement du renouvellement urbain des centres historiques en Amérique latine devient donc fondamental. Malgré un rapprochement des politiques urbaines vers des valeurs de développement durable et une importance croissante des gouvernements locaux (Carrion, 2007), les acteurs publics ne peuvent tout faire à eux seuls. Les ressources nécessaires au renouvellement des centres historiques requièrent des investissements au-delà des capacités des municipalités et souvent même des gouvernements (Dormael, 2012).

Les projets de renouvellement urbains des centres historiques sont en effet très coûteux.

Ces projets ont toutefois la capacité d'améliorer la visibilité de ces territoires aux échelles locale, nationale et internationale. Cette visibilité accrue favoriserait les investissements et les interventions dans les centres historiques (Dormael, 2012). Afin de mettre en branle des projets de renouvellement urbain, les municipalités peuvent bénéficier de l'aide de différents organismes, publics ou privés, souvent internationaux.

Dans ce contexte, les centres historiques de l'Amérique latine peuvent jouer un rôle de puissant moteur de développement économique. Ce développement économique ne peut cependant se faire à n'importe quel coût. Les enjeux de « touristification » sont importants. Les autorités locales optent souvent pour des projets qui intègrent la vie sociale locale à la mise en valeur du patrimoine urbain.

2.2. L'histoire du quartier de la Vieille Havane

La présente section fait un survol de l'histoire de la Vieille Havane et des moments marquants qui ont mené au projet de réhabilitation de la Vieille Havane. Ce survol est complété par une présentation de l'acteur prédominant du projet, soit l'*Officina del Historiador de la Ciudad de La Habana* (OHCH. ou Bureau de l'historien de la ville de La Havane) ainsi que de sa stratégie de réhabilitation de la Vieille Havane.

Le centre historique de La Havane est le résultat de son évolution au cours des époques. Comme le mentionne Greenfield (1994), les centres historiques de l'Amérique latine ont connu principalement 4 époques distinctes : précolombienne, coloniale, républicaine et moderne.

Dans le cas de La Havane, l'époque précolombienne est inexistante en raison de l'absence de population autochtone sur le site avant la fondation de la ville. Cependant, les époques coloniale et républicaine ont marqué le développement de la ville. L'époque moderne a également contribué à façonner La Havane d'une manière unique en raison de la Révolution qui a porté Fidel Castro au pouvoir en 1959.

Cette section présente un sommaire des moments importants de chacune des époques qu'a connues le centre historique de la Vieille Havane.

2.2.1 L'époque coloniale (1519 – 1898) : la prospérité

La Havane s'est développée à proximité de la baie de La Havane en 1519 pour des raisons stratégiques (*Oficina del Historiador*, 2012). La baie a ainsi offert une protection naturelle aux navires chargés des richesses du Nouveau Monde de passage vers l'Europe. Rapidement, la ville est devenue la porte d'entrée de la colonisation de l'Amérique latine. La Havane s'est développée autour de son port. Elle a accumulé une grande richesse. Très vite, des institutions religieuses, politiques et économiques se sont installées dans ce centre urbain en effervescence. De somptueuses résidences privées sont en outre construites. La convoitise de la ville par les autres puissances coloniales a forcé la construction du plus gros ensemble de fortifications des Amériques (*Oficina del Historiador*, 2012).



Figure 2.2.1 : Carte historique de la Vieille Havane en 1798

Source : PEDI (2011, p. 10)

2.2.2 L'époque républicaine (1898 – 1959) : le déclin

Après l'indépendance de Cuba en 1902, le centre économique et politique de la capitale cubaine s'est déplacé dans de nouveaux quartiers à l'Ouest (*Oficina del Historiador*, 2012). Le centre historique a ainsi connu une première période d'appauvrissement. Les somptueuses résidences privées de la Vieille Havane ont été délaissées. En effet, les riches propriétaires préféraient le confort moderne des nouveaux secteurs urbanisés du

Védado, puis dans les années 1950, du Myramar, lequel est situé encore plus à l'ouest (*Oficina del Historiador*, 2012). Les grandes résidences laissées à l'abandon ont été rapidement récupérées par des populations moins nanties. C'est l'apparition du phénomène des *ciudadelas*, petites villes ou villes dans la ville. Une *ciudadela* est le résultat de la subdivision d'une grande habitation en plusieurs petits logements d'une pièce. De cette façon, un même bâtiment peut abriter légalement une vingtaine de propriétaires de petites chambres. Très rapidement, une classe sociale défavorisée a surpeuplé le quartier. La dépréciation du secteur s'est ainsi accélérée.

2.2.3 L'époque socialiste (1959 à nos jours) : des transformations majeures

La révolution cubaine menée par Castro en 1959 et le gouvernement mis en place par la suite ont généré d'immenses répercussions sur le pays. Ces répercussions pourraient faire l'objet d'une analyse en soi. Pour les besoins de ce mémoire, seules celles ayant un impact direct avec les sujets de ce mémoire sont abordées. À cet égard, les changements structurels dans la législation cubaine qui ont marqué cette époque sont présentés dans la prochaine section.

L'époque socialiste provoque de profonds changements politique, économique et culturel dans toutes les sphères du quotidien cubain. Engendré par le changement de gouvernement, le pays subit une métamorphose. C'est également sous le régime socialiste que la Vieille Havane a connu l'une de ses transitions les plus marquantes. Situé dans la baie de La Havane, le port de La Havane voit l'importance de ses activités portuaires diminuer de façon radicale en raison de problèmes techniques. Depuis les années 1970, les navires commerciaux de plus en plus gros se voient désormais incapables d'entrer dans le port en raison de la faible profondeur de l'entrée de la baie (*Oficina del Historiador*, 2012). En outre, la construction du tunnel en 1958 pour relier la rive est de la baie de La Havane a diminué la profondeur du passage maritime à 11 mètres. Le déménagement des activités portuaires à Mariel et à Matanzas a alors entraîné aussi celui des industries liées au port. Ces industries étaient une source d'emplois pour de nombreux résidents de la Vieille Havane. De plus, les autorités ont également tenté de déplacer une population vivant dans un cadre bâti délabré plutôt que de préserver ce

même cadre bâti. Cette époque a donc connu la construction de vastes projets résidentiels dans des secteurs en périphérie de La Havane (Eckstein S. 1977).

C'est dans ce contexte de ralentissement des activités industrielles que la Vieille Havane se prépare à affronter la prochaine crise économique cubaine. En effet, il faut ajouter à ce déclin industriel la crise économique sans précédent que connaît Cuba au début des années 1990. Cette crise survient suite à la chute de l'URSS. Du jour au lendemain, le gouvernement cubain voit l'économie cubaine s'écrouler : chute de 37 % du PIB et diminution de 75 % du commerce extérieur (Bell Lara et Dello Buono, 2005).

Cette période est connue sous l'appellation « période spéciale ». Elle a représenté le plus grand défi que le régime cubain ait connu. Pour faire face à cette crise, Cuba a dû réorienter son économie. Le tourisme international s'est alors présenté comme une solution attrayante, mais risquée (Bell Lara et Dello Buono, 2005). En raison de sa relation conflictuelle avec les États-Unis, Cuba entretenait toujours des liens tendus avec plusieurs pays occidentaux. En résumé, cette nouvelle réalité a mis la table à de profonds changements légaux et économiques qui ont affecté le pays en entier.

La Vieille Havane avait toutefois un atout afin de réorienter son économie dans l'industrie touristique. En effet, dès 1982, l'UNESCO a reconnu la valeur universelle exceptionnelle du centre historique en l'ajoutant dans sa Liste du patrimoine mondial. L'UNESCO a basé sa décision sur ses critères IV et V de sélection (site Web de l'UNESCO, <http://whc.unesco.org/fr/criteres/>) :

« IV : offrir un exemple éminent d'un type de construction ou d'ensemble architectural ou technologique ou de paysage illustrant une ou des périodes significative(s) de l'histoire humaine »;

V : être un exemple éminent d'établissement humain traditionnel, de l'utilisation traditionnelle du territoire ou de la mer, qui soit représentative d'une culture (ou de cultures), ou de l'interaction humaine avec l'environnement, spécialement quand celui-ci est devenu vulnérable sous l'impact d'une mutation irréversible ».

Cette reconnaissance de l'UNESCO a eu un impact physique initial mineur. Tout au plus, elle a favorisé la restauration de quelques bâtiments emblématiques. C'est le cas de la restauration, en 1984, de la *Plaza de Armas* ainsi que de la *Plaza de la Catedral (Oficina del Historiador*, 2012). Cet impact initial s'est limité aux bâtiments qui circonscrivent ces

deux places. Le gros de l'impact initial a été de cataloguer et d'archiver le plus d'information sur les bâtiments d'intérêt de la Vieille Havane (Hill M.J. 2007). Pour l'industrie touristique, il faudra attendre la « période spéciale » pour que le gouvernement mise réellement sur l'immense potentiel de développement que représente l'obtention de son statut de patrimoine mondial de l'UNESCO.

2.3 Le socialisme cubain et l'urbanisme : la propriété et le logement

Au-delà du survol historique de la Vieille Havane, il s'avère important de s'attarder sur le contexte politique en vigueur à Cuba. Pratiquement unique au monde, ce contexte apporte son lot d'incompréhensions pour quiconque n'y est pas familier. Le triomphe de la révolution de Fidel Castro en 1959 vient changer radicalement le système politique. Cuba instaure plusieurs lois qui sont toujours en vigueur aujourd'hui. Le système politique mis en place par Castro à partir de 1959 s'apparente étroitement au modèle socialiste de l'URSS à l'époque. Cuba devient l'allié de l'URSS en pleine guerre froide.

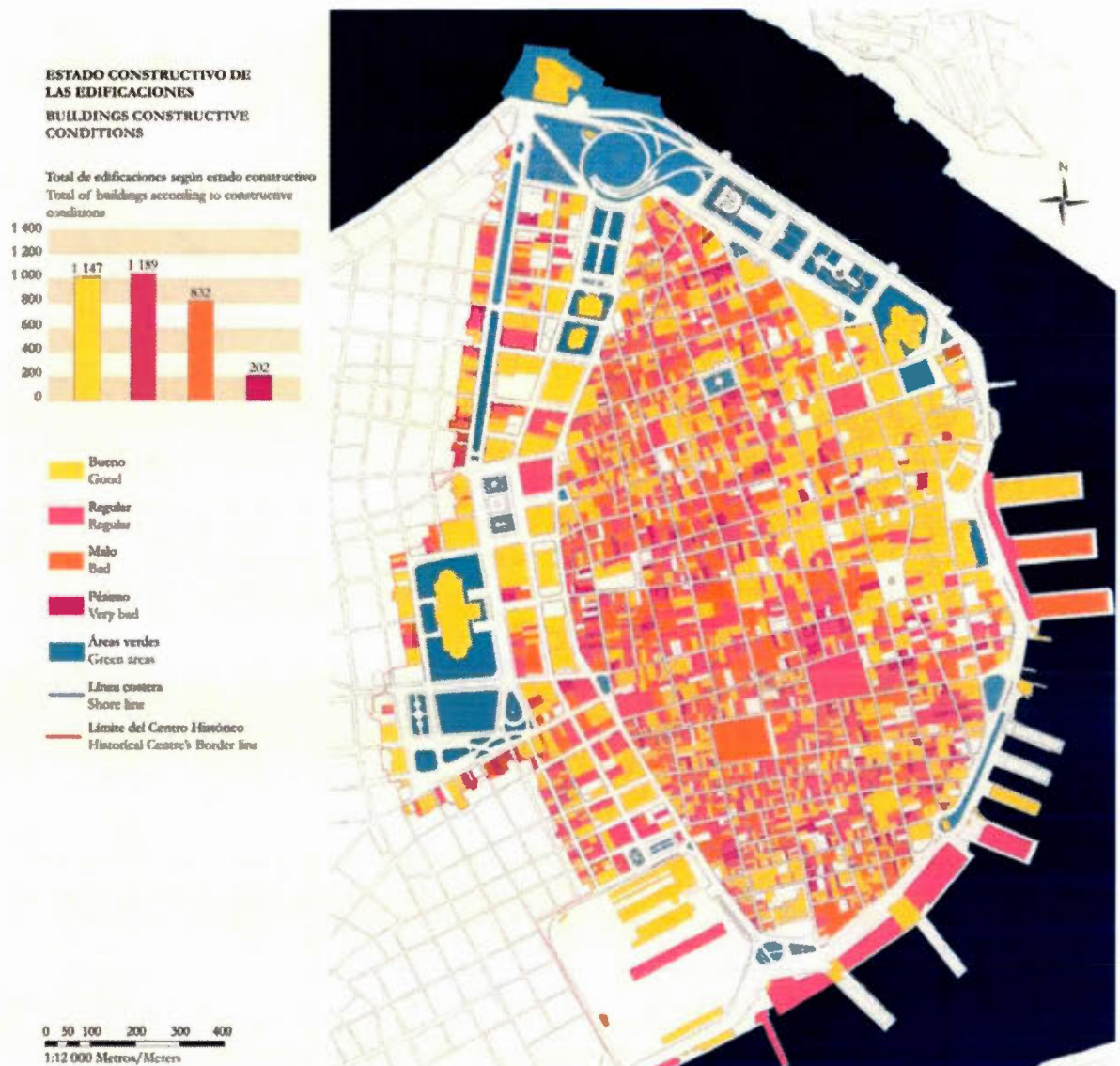
Le régime a effectué de nombreuses réformes. Certaines méritent qu'on s'y attarde afin de mieux saisir les réalités de l'urbanisme cubain. Dès les premiers instants du régime de Castro, les réformes urbaines ont débuté par la nationalisation des entreprises étrangères (Garreau de Loubresse, 2001). La propriété immobilière privée n'a pas échappé à la nouvelle réalité légale. En 1960, Cuba a adopté la *Ley general de la vivienda*. Cette loi impose une transformation majeure pour l'urbanisme cubain. Cette loi a limité à deux le nombre de propriétés privées immobilières par habitant, soit une en milieu urbain et l'autre en campagne. Cette réforme urbaine a également octroyé aux Cubains la propriété de leur logement, en excluant le sol qui demeure la propriété de l'État. C'est pour cette raison que l'on retrouve à La Havane un taux de propriétaires supérieur à 80 % (*Oficina nacional de estadística* - ONE). En outre, de nombreux logements informels, comme les *ciudadelas*, ont été légalisés aux bénéfices des occupants. Ces derniers ne sont pas officiellement reconnus comme propriétaires du bâtiment. Ces occupants se sont vus reconnaître des droits acquis sur leur résidence. En 2002, 50 % des habitants de la Vieille Havane vivaient dans les *ciudadelas* (Hurtado De Mendoza et Aloma, 2002).

Initialement, la *Ley general de la vivienda* interdisait aux Cubains la vente de leur propriété. Les Cubains étaient en quelque sorte « prisonniers » de leur logement. Il faut attendre en 1984 avant qu'un propriétaire puisse échanger légalement son logement contre un autre logement. Cette modification de la *Ley general de la vivienda* encadre les échanges de résidences de même valeur afin de mieux répondre aux besoins d'habitation des Cubains. À titre d'exemple, la taille du ménage et la grandeur du logement peuvent motiver un échange de résidences. Une personne âgée vivant seule dans une grande maison peut ainsi chercher un plus petit logement. Il en est de même pour une jeune famille avec enfants qui veut un logement plus grand.

Par ailleurs, la réalité salariale imposée par le régime cubain limite énormément l'entretien et l'amélioration des biens immobiliers. En effet, la résolution numéro 30/05 adoptée par le Conseil d'État (la dernière mise à jour remonte à 1999) impose un salaire brut mensuel moyen plafonné à environ 440 CUP, soit l'équivalent de 19 USD¹. En raison de l'embargo américain mis en place en 1962, les matériaux de construction sont très rares et donc dispendieux. Dans ces conditions, il est très difficile d'entretenir un logement. En 2006, l'UNESCO a évalué à 31 % la proportion de bâtiments dont la condition physique était mauvaise ou très mauvaise (UNESCO, 2006). La figure suivante donne un aperçu de l'état physique des bâtiments dans la Vieille Havane.

¹ Source : <http://www.lemoci.com/Cuba/Legislation-du-travail/011-47394-Cuba.html>

Figure 2.2. : L'état physique des bâtiments de la Vieille Havane en 2006



Source : UNESCO, L. H. (2006). Una Experiencia Singular: Valoraciones Sobre el Modelo de Gestión Integral de La Habana Vieja. Patrimonio de la Humanidad, Ediciones Boloña. P. 42

Faute d'investissement pour l'entretien, de nombreux bâtiments s'écroulent dans la Vieille Havane. On dénombre plus de 300 écroulements par année (Hurtado De Mendoza et Aloma, 2002). Certains écroulements sont plus importants que d'autres. Dans les cas où les résidents ne peuvent plus vivre dans le logement, la propriété est alors considérée comme un terrain seulement. Les titres de propriété sont annulés. Cette situation explique la présence de nombreux terrains vacants dans la Vieille Havane.

Cette réalité est importante à comprendre pour la suite de la description du contexte de la présente recherche. Cette réalité a également mis en lumière une perception erronée et répandue à l'extérieur de Cuba selon laquelle seul le gouvernement serait propriétaire des logements au pays. En fait, les logements appartiennent aux Cubains. Cependant, le gouvernement n'est pas absent pour autant de la Vieille Havane. En effet, il demeure propriétaire de tous les bâtiments non résidentiels, c'est-à-dire les bâtiments commerciaux et institutionnels. Ce qui fait du gouvernement le propriétaire foncier le plus important de la Vieille Havane. La prochaine section porte justement sur un acteur (gouvernemental) clé du renouvellement urbain de la Vieille Havane.

2.4 L'Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH) : un acteur clé de la réhabilitation

Comme le mentionne Jouve (2003), la compréhension des dynamiques d'acteurs ne peut se faire sans la compréhension de « toute référence aux institutions locales et à l'État ». À cet égard, la maîtrise du contexte politique particulier de Cuba permet de mieux cerner les enjeux du projet de réhabilitation urbaine de la Vieille Havane.

Depuis 1993, l'OHCH a le plein contrôle sur l'ensemble du territoire de la Vieille Havane, lequel couvre 4,2 km². Ce territoire comprend le quartier de la Vieille Havane, le quartier chinois et le Malecón traditionnel. La figure suivante présente le territoire de l'OHCH.

Figure 2.2.3 : Le territoire de l'OHCH



Source : UNESCO, L. H. (2006). Una Experiencia Singular: Valoraciones Sobre el Modelo de Gestión Integral de La Habana Vieja. Patrimonio de la Humanidad, Ediciones Boloña. P. 25

L'histoire de la Vieille Havane est une succession d'évènements qui ont contribué au déclin de ce territoire. Au début des années 1990, la situation du cadre bâti de la Vieille Havane est critique. Il fait l'objet de plusieurs rapports alarmants, dont celui rédigé en 1991 par le *Centro Nacional de Conservacion, Restauracion y Museologia* (CENCREM) du Ministère de la Culture. Initialement tabletté, ce rapport est à l'origine du projet de réhabilitation du centre historique tel que connu aujourd'hui. Il faudra attendre à 1993, suite à l'effondrement d'un bâtiment de haute valeur historique, pour que le gouvernement réagisse et se préoccupe de la situation de la Vieille Havane. Le

gouvernement cubain reconnaît alors la nécessité d'agir et de mettre en place un projet de réhabilitation urbaine afin de préserver le centre historique de La Havane avant qu'il ne s'écroule sur lui-même. Le gouvernement cubain se tourne vers l'OHCH. Il lui confie la responsabilité de la réhabilitation de la Vieille Havane.

L'OHCH existe depuis 1938. Son mandat initial se limitait à diffuser l'histoire de la Vieille Havane. Afin de créer et de gérer le projet de réhabilitation, le gouvernement cubain a adopté le *Decreto-ley 143* en 1993 pour décentraliser des pouvoirs au profit de l'OHCH. Les nouveaux pouvoirs dévolus à l'OHCH sont :

- La subordination directe de l'OHCH au Conseil d'État.
- L'OHCH devient une entité juridique.
- La capacité d'appliquer des politiques fiscales spéciales pour contribuer à la réhabilitation de la Vieille Havane.
- La création d'un système entrepreneurial propre afin d'exploiter le secteur touristique et le secteur tertiaire en général.
- La capacité de planifier le développement intégral du centre historique de la Vieille Havane ainsi que de le gérer.
- L'augmentation de sa structure administrative afin de garantir tout le processus.

Ce changement positionne l'OHCH comme l'acteur principal du projet de réhabilitation de la Vieille Havane. L'OHCH est la seule organisation à pouvoir mener à terme ce projet (Rodriguez Aloma, 2002). Afin de mener à bien la tâche confiée par le gouvernement cubain, l'OHCH s'est dotée d'une structure administrative en conséquence (Figure 2.4).

Figure 2.4 : L'organigramme de l'OHCH



Source : PEDI, 2011, p. 22

En 2009, plus de 13 000 personnes travaillent directement pour l'OHCH (*Oficina del Historiador*, 2012). Les emplois sont variés. On retrouve à la fois des emplois techniques, comme des architectes et des ingénieurs, des emplois administratifs et des emplois dans le domaine touristique, comme des gérants d'hôtel et des serveurs de restaurant. Ces emplois sont répartis dans les grands trois secteurs suivants :

- Le secteur administratif. Ce secteur a la responsabilité du volet administratif de l'OHCH ainsi que du volet de la coopération et des relations internationales. Ce secteur inclut aussi les travailleurs de la construction pour effectuer les travaux de restauration des bâtiments et ceux relatifs aux infrastructures dans la Vieille Havane. On retrouve également le Plan Maestro. Cette organisation est en fait le bureau d'urbanisme de l'OHCH. Il a la responsabilité de la planification territoriale et du projet de réhabilitation du centre historique de la Vieille Havane et. En outre, le Plan Maestro élabore la stratégie de réhabilitation. Il gère aussi le projet de réhabilitation au quotidien. Dans la figure 2.5, le Plan Maestro est représenté par les quatre rectangles du bas (*Inversiones/proyectos, Construcción, Administración, Medios de difusión*).

- Le secteur économique. Ce secteur regroupe diverses entreprises établies sur le territoire comme San Cristobal S.A. (agence de voyages), Fénix S.A. (agence immobilière) et Habaguanex S.A. (gestion de commerces). Les profits nets de ces entreprises financent, en grande partie, la réhabilitation de la Vieille Havane. L'entreprise Habaguanex S.A. est de loin la plus importante entreprise appartenant à l'OHCH. Dans la Vieille Havane, elle gère une vingtaine d'hôtels, dont le Ambos Mundos et le Télegrafo, et de nombreux restaurants, cafés et bars comme le café Escorial de la Plaza Vieja. Habaguanex S.A. n'œuvre pas seulement dans le secteur touristique. Il gère également de nombreux commerces de proximité destinés à la population locale.
- Le secteur culturel : Ce secteur met en valeur le passé de la Vieille Havane en valorisant la culture. Il effectue des recherches historiques, patrimoniales et architecturales. Ce secteur gère également les musées et les salles de spectacles de la Vieille Havane.

La figure suivante donne un portrait des emplois au sein de l'OHCH.

Figure 2.5 : Les emplois au sein de l'OHCH

EMPLEOS DIRECTOS GENERADOS POR LA OFICINA DEL HISTORIADOR (1993-2009) DIRECT EMPLOYMENTS GENERATED BY THE OFFICE OF THE HISTORIAN (1993-2009)	
Total de empleos / Total jobs	13 518
Por entidades / Per entities	
Dirección, Administración y Entidades Especializadas / Management, Administration and Specialized Entities	14,8 %
Patrimonio Cultural / Cultural Heritage	8,6 %
Empresas Generadoras de Recursos Financieros / Enterprises Generating Financial Resources	52,3 %
Empresas de Construcción / Construction Enterprises	24,3 %
Categoría Ocupacional / Job Category	
Dirigentes y Administrativos / Managers and white-collar workers	10,0 %
Técnicos / Technicians	21,0 %
Obreros / Labourers	28,0 %
Servicios / Services	43,0 %
Sexo / Sex	
Hombres / Males	58,0 %
Mujeres / Females	42,0 %
Edades / Ages	
menores de 25 años / less than 25 years old	19,0 %
entre 26 y 35 años / between 26 and 35	21,0 %
entre 36 y 45 años / between 36 and 45	27,0 %
entre 46 y 55 años / between 46 and 55	21,0 %
mayores de 55 años / older than 55	12,0 %
Escolaridad / Level of education	
Nivel Primario / Primary	5,0 %
Nivel Básico / Basic	30,0 %
Nivel Medio Superior / Middle Upper	44,0 %
Nivel Superior / Upper	21,0 %
Las mujeres representan el 41,0 % de los puestos dirigentes, el 63,4 % de los puestos técnicos y el 79,4 % de los puestos administrativos.	
Women represent 41,0 % of managerial positions, 63,4 % of technical positions, and 79,4 % of administrative positions.	
Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Oficina del Historiador. Source: Directorate of Human Resources, Office of the City Historian.	

Source : PEDI (2011, p. 120)

L'OHCH est donc la seule organisation à posséder les moyens techniques et économiques pour mener à terme la réhabilitation de la Vieille Havane.

2.5 Le projet de réhabilitation de la Vieille Havane

Le Plan Maestro de l'OHCH gère le projet de réhabilitation du centre historique de La Havane. Ce projet s'articule autour des cinq politiques fondamentales suivantes (UNESCO, 2006) :

- Sauvegarder l'identité nationale à partir de recherches, de promotion et de développement de la culture.
- Protéger de façon juridique le patrimoine hérité par la réhabilitation du territoire à travers un plan spécial pour le développement
- Éviter le déplacement de la population locale, la protéger des impacts de la tertiarisation du secteur et établir une densité résidentielle et une qualité de vie adéquate.
- Doter le territoire d'infrastructures techniques et de services de base qui sont en lien avec les besoins contemporains.
- Mettre en place un système de développement intégral reposant sur l'autofinancement qui permet la récupération et la productivité de l'investissement dans le patrimoine.

Ces politiques donnent une place prédominante aux aspects culturels et sociaux dans la réhabilitation de la Vieille Havane. Cette vision socioculturelle vise l'autofinancement et la rentabilité économique (UNESCO, 2006). Le financement initial de l'OHCH a pris la forme d'un prêt de la part du gouvernement cubain. Aujourd'hui, l'autofinancement occupe une place de plus en plus importante dans le montage financier de l'OHCH. En 2012, il représentait 73 % du budget de l'OHCH (*Oficina del Historiador*, 2012). Cet autofinancement provient des revenus générés par les commerces situés dans des bâtiments réhabilités. Après sa réhabilitation, un bâtiment devient alors la propriété de l'un des trois secteurs de l'OHCH. L'OHCH est ainsi l'un des plus grands propriétaires fonciers de la Vieille Havane. L'OHCH a vu passer la valeur de ses actifs de 54 millions de CUC en 1994 à 604 millions de CUC en 2004 (UNESCO, 2006). Un bâtiment restauré ayant connu aussi une transformation commerciale s'ajoute au réseau de commerces gérés par Habaguanex S.A.

Cette stratégie d'autofinancement a permis à l'OHCH d'augmenter ses capacités financières. De cette façon, le succès commercial des premiers investissements, notamment la réhabilitation d'hôtels et de restaurants, a servi à financer les chantiers suivants. Les retombées du succès financier de la réhabilitation de la Vieille Havane ne profitent pas seulement pas à l'échelle locale. En effet, les revenus engendrés contribuent également au budget national (UNESCO, 2006). Le tableau suivant résume la provenance du financement de l'OHCH en 2012 (*Oficina del Historiador*, 2012).

Tableau 2.2.1 : La provenance du financement de l'OHCH en 2012

Sources de financement de l'OHCH	Proportion du financement
Organismes financiers relevant de l'OHCH (exemple : Habaguanex S.A)	73 %
Emprunt à la banque centrale cubaine	17 %
Fonds dédié à la réhabilitation (impôt sur les <i>casas particulares</i> et <i>paladares</i>)	5 %
Coopération internationale	5 %
Total	100 %

Source : OHCH, 2012

Le plan de réhabilitation de la Vieille Havane vise l'autofinancement. À cet égard, l'OHCH s'est afférée à la réhabilitation de nombreux bâtiments qui ont été reconvertis, par exemple, en hôtel afin d'augmenter ses revenus. La figure suivante montre justement l'emplacement des hôtels appartenant à l'OHCH dans la Vieille Havane, ainsi que celui des hôtels planifiés. On remarque aussi que ce sont les bâtiments aux plus gros gabarits qui ont été réquisitionnés afin d'être utilisés comme hôtels.

Figure 2.6 : Les hôtels existants et les hôtels planifiés dans la Vieille Havane



Source : Goldman, J., réalisateur (2010). *Hablemos de la Habana Vieja* [Film documentaire]. La Havane, *streetlight*.

Malgré des objectifs d'autofinancement et une priorité accordée aux projets rentables, l'OHCH tente, par la même occasion, d'améliorer l'offre culturelle du quartier. L'OHCH a ainsi rénové de nombreux bâtiments qui ne visent pas forcément à soutenir l'industrie touristique, mais plutôt à offrir des infrastructures culturelles riches et diversifiées à la population locale. La figure suivante montre l'emplacement des institutions culturelles présentes et futures dans la Vieille Havane.

Figure 2.7 : Les institutions culturelles présentes et futures dans la Vieille Havane



Source : Goldman, J., réalisateur (2010). *Hablemos de la Habana Vieja* [Film documentaire]. La Havane, *streetlight*.

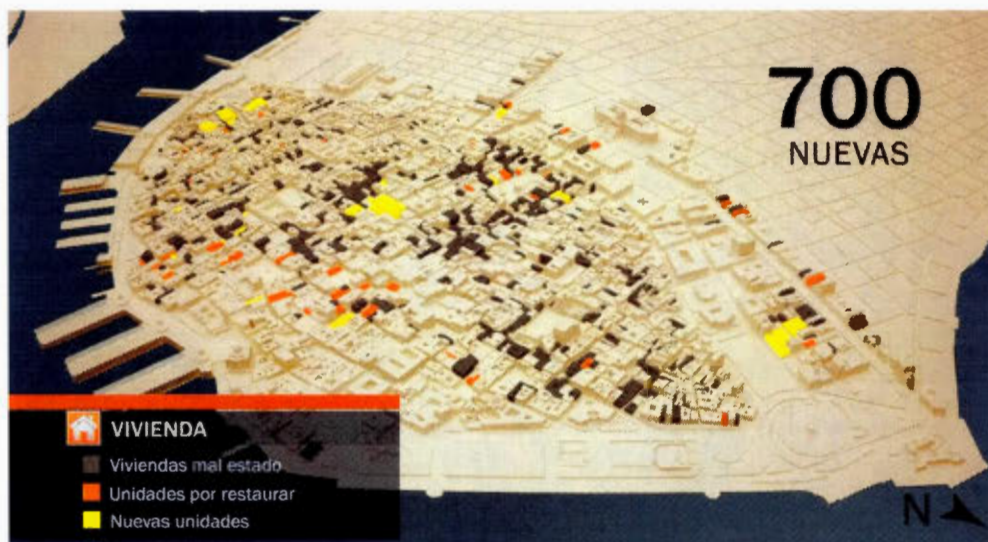
Pour les dirigeants de l'OHCH, devoir travailler de front sur des enjeux socioculturels et économiques n'est pas contradictoire. Au contraire, mettre l'accent sur une transformation à vocation culturelle tel que préconise le Plan Maestro (Rodriguez Aloma 2002) permet de changer l'image de la ville et d'augmenter son attractivité. Cette opération engendre une augmentation du tourisme international et, conséquemment, une augmentation d'entrée d'argent provenant de l'extérieur du pays.

La stratégie culturelle de l'OHCH porte fruit. La Vieille Havane est devenue le site touristique le plus fréquenté au pays. Selon l'ONE, près de 1,5 M de touristes internationaux (chiffre de 2013) visitent annuellement le centre historique havanais. Cependant, depuis les rapprochements diplomatiques avec les États-Unis, Cuba connaît une augmentation fulgurante de son nombre de visiteurs. Dans ce contexte, il est difficile de trouver une source d'information à jour. De plus, les sources cubaines et étrangères sont contradictoires. D'une part, le gouvernement cubain tente de gonfler ses chiffres et d'autre part, des sources extérieures n'ont pas accès aux chiffres récents et précis pour la

Vieille Havane, parlant plutôt de tourisme pour l'ensemble de Cuba. L'industrie touristique permet donc de préserver un site du patrimoine mondial de l'UNESCO. La rentabilité des projets commerciaux finance également des projets sociaux et culturels. Ces projets visent à améliorer la qualité de vie de la population locale ainsi qu'à favoriser son maintien dans le quartier historique. En 1998, 74 % des investissements de l'OHCH étaient dédiés à des projets « rentables », comparativement à 26 % à des projets sociaux. Jusqu'en 2004, cette proportion a grandement évolué pour se situer à 47 % pour des projets « rentables » et à 53 % pour des projets sociaux (UNESCO, 2006). Dans ce contexte, de nombreuses écoles ont été rénovées. En outre, la création de salles de spectacles permet un accès abordable à la culture pour les Cubains. Les infrastructures sanitaire et électrique, entre autres, ont également été modernisées.

Le projet de réhabilitation de la Vieille Havane a également amélioré la situation résidentielle. Depuis la mise en place du projet de réhabilitation, l'OHCH a construit de nombreux logements pour la population locale. Dans les années à venir, l'OHCH prévoit la construction de 700 nouvelles unités résidentielles ainsi que la restauration de 1000 unités déjà existantes. La qualité générale des logements s'améliore. La figure qui suit montre l'emplacement des projets de restauration résidentielle (*unidades por restaurar*) et de construction de nouvelles unités résidentielles (*nuevas unidades*) dans la Vieille Havane.

Figure 2.8 : Carte des projets de restauration et de construction de logements dans la Vieille Havane



Source : Goldman, J., réalisateur, 2010. *Hablemos de la Habana Vieja* [Film documentaire]. La Havane, *streetlight*.

La figure suivante localise les bâtiments rénovés (bâtiments en pâle) durant les travaux de renouvellement urbain de l'OHCH.

Figure 2.9 : Le travail de restauration accompli par l'OHCH dans la Vieille Havane entre 1981 et 2010



Source : Goldman, J., réalisateur (2010). *Hablemos de la Habana Vieja* [Film documentaire]. La Havane, *streetlight*.

Le territoire de la Vieille Havane est vaste. Tout ne peut être fait en même temps. Le plan des travaux proposé par le Plan Maestro élabore les lignes directrices pour déterminer l'ordre de priorité des chantiers de réhabilitation. Le Plan Maestro a ainsi circonscrit les zones où l'intervention devait être prioritaire. C'est le cas des secteurs où se concentrent de nombreux bâtiments patrimoniaux. Ainsi les places publiques de Armas, de la Catedral, San Francisco, Vieja et Del Cristo ont reçu une première attention. Afin d'effectuer un développement cohérent, les rues reliant ces espaces publics, comme les rues Obispo, Mercaderes et Oficios, ont également bénéficié d'un traitement prioritaire. La figure suivante montre l'emplacement des places publiques et des rues touchées par les travaux de l'OHCH.

La population de la Vieille Havane diminue. En interprétant les publications de l'OHCH, entre 1998 et 2012, la population serait passée de 72 000 à 66 000 personnes, soit une baisse de 6000 personnes (Hurtado de Mendoza et Aloma, 2002). La nouvelle vocation touristique de la Vieille Havane n'est pas la principale responsable de cette diminution.

En effet, l'État a également mis un terme à l'occupation illégale de plusieurs bâtiments d'envergure. Pour éliminer des logements insalubres, le nombre d'occupants de *ciudadelas* a aussi été diminué. En outre, l'effondrement de bâtiments a obligé de nombreuses familles à déménager à l'extérieur la Vieille Havane.

Afin d'établir les priorités pour guider la réhabilitation de chaque bâtiment patrimonial, le Plan Maestro a également mis en place un système de hiérarchisation de la protection du patrimoine. Le Plan Maestro a ainsi établi quatre grades de protection du patrimoine :

- Le premier grade de protection, la plus importante, regroupe les bâtiments qui ont la plus haute importance patrimoniale, que ce soit par l'architecture d'une grande qualité ou par l'importance de l'histoire qui s'est déroulée dans ces bâtiments. Dans cette catégorie, on retrouve, par exemple, le *Capitolio* et la maison natale de Jose Marti. Cette catégorie est accompagnée d'une série de contraintes quant à l'usage du bâtiment et à sa conservation. Ainsi, les usages doivent préserver la vocation initiale du bâtiment ou, du moins, mettre en valeur le bâtiment. Le musée s'avère l'usage le plus répandu. Afin de conserver l'authenticité, seuls des matériaux similaires à ceux de l'époque de la construction peuvent être utilisés. Ce grade regroupe 120 bâtiments, soit 3,5 % du nombre total de bâtiments dans la Vieille Havane (3370).
- Le deuxième grade inclut les bâtiments ayant une forte valeur architecturale et une histoire importante, mais moindres que celles de la première catégorie. Dans cette catégorie, on retrouve des bâtiments comme la Lonja de Comercio située sur la Plaza San Francisco ou encore la Manzana de Gomes. Les nouveaux usages peuvent varier des usages originaux. Ils ne peuvent cependant pas changer complètement la vocation du bâtiment. Ces bâtiments sont généralement convertis en hôtel ou en espace de bureau. De plus, la préservation patrimoniale concerne principalement l'apparence extérieure. Tant que la façade demeure intacte, l'intérieur peut faire l'objet de grands changements. Ce grade regroupe 431 bâtiments, soit 13 % du nombre total de bâtiments dans la Vieille Havane.
- Le troisième grade est le plus important. Elle regroupe 2527 bâtiments (74,9 %) qui présentent une importance collective plutôt qu'individuelle. Ces bâtiments font partie d'un ensemble urbain cohérent. Cette contribution au paysage urbain justifie leur importance patrimoniale. À cet égard, pratiquement tous les bâtiments résidentiels du centre historique sont ainsi répertoriés. Dans cette catégorie, les contraintes de rénovation sont encore moins sévères. Il s'agit de s'assurer de préserver l'unité avec le quartier.
- Le dernier grade de protection englobe ce qui reste. Ces bâtiments ne représentent aucune valeur. Ce sont, par exemple, d'anciens entrepôts industriels. Ce sont aussi des bâtiments en très mauvais état et qui sont irrécupérables. Dans cette catégorie, il n'y a aucune protection. Généralement, la démolition de ces bâtiments est prévue. Ce grade regroupe 292 bâtiments, soit 8,6 % du nombre total de bâtiments dans la Vieille Havane.

La figure suivante illustre la répartition des grades de patrimoine dans la Vieille Havane. Avec une concentration élevée de bâtiments patrimoniaux importants, les *plazas* constituent un atout pour la mise en valeur de la Vieille Havane pour le tourisme.

Figure 2.10 : Carte des grades de protection du patrimoine de la Vieille Havane



Source : UNESCO, L. H. (2006). Una Experiencia Singular: Valoraciones Sobre el Modelo de Gestión Integral de La Habana Vieja. Patrimonio de la Humanidad, Ediciones Boloña.

2.6 Le tourisme et Cuba

Mentionnons d'entrée de jeux que très peu de travaux portent spécifiquement sur les liens entre le tourisme et la planification urbaine dans les pays communistes (Michaud et Turner, 2006). À Cuba, le tourisme est devenu un enjeu de la planification territoriale à partir de 1991. À cette époque, Cuba a vécu une crise économique sans précédent en raison de la chute de l'URSS, principal partenaire économique de Cuba. En moins de trois ans, cette crise économique a fait chuter le PIB de Cuba de 37 %. Le tourisme est alors apparu comme une solution afin de relancer l'économie cubaine. Cette réalité a été notamment observée par Padilla et McElroy (2007) et Wilkinson (2008).

De 1989 à 2007, le nombre de touristes à Cuba a connu une augmentation majeure. Ce nombre est en effet passé de 326 000 à 2.2 millions (Wilkinson, 2008). L'industrie touristique a permis à Cuba d'être l'une des économies les plus dynamiques de la région des Caraïbes (Wilkinson, 2008). En 1997, les recettes du tourisme ont dépassé celles du sucre comme source de devises étrangères. Ces recettes ont représenté 43 % du PIB cubain (Wilkinson, 2008). Cependant, « la chasse aux devises étrangères est si importante à la fois pour l'État et les Cubains que Cuba a été contraint à un pacte avec le diable capitaliste » (Wilkinson, 2008, p. 980).

Après l'effondrement de l'URSS en 1990, l'industrie touristique a incontestablement joué un rôle important dans la relance économique de Cuba (Esccktein 2004). Cependant, Wilkinson (2008) remet en question son importance depuis le début des années 2000. Selon cet auteur, l'industrie touristique ne serait plus le secteur économique le plus dynamique de Cuba. L'exportation de nickel, de produits biomédicaux et de services médicaux est beaucoup plus importante que ce qu'elle était en 1991.

Cette situation encourage le gouvernement cubain à renforcer et à diversifier son économie. À cette nouvelle vigueur économique, il faut ajouter les envois de fonds de Cubains exilés (Esccktein 2004). Le Département d'État américain a estimé cet apport d'argent à un montant entre 600 millions et 1 milliard de dollars américains par année (Wilkinson, 2008). En 1997, cette réalité a forcé le gouvernement cubain à revoir sa stratégie touristique. L'emphase a ainsi été mise sur l'amélioration de la qualité de l'offre

touristique et l'augmentation des revenus par touriste plutôt que sur l'augmentation du nombre de touristes à court terme (Wilkinson, 2008).

2.6.1 La force de l'industrie touristique cubaine

Le modèle touristique implanté à Cuba est très attractif. Il représente un succès incontestable. Jayawardena (2003) explique les raisons du succès cubain en douze facteurs :

- au niveau politique
 - l'engagement du gouvernement à développer l'industrie touristique,
 - le soutien du Canada et des gouvernements d'Europe occidentale pour le tourisme à Cuba;
- d'un point de vue social
 - la gentillesse des Cubains,
 - le niveau élevé de l'éducation à Cuba en comparaison à celui des autres pays de la région,
 - le niveau élevé de la discipline dans la société;
- d'un point de vue culturel
 - le romantisme de l'histoire de Cuba,
 - l'architecture des villes coloniales,
 - la mystique de la révolution,
 - le sens de l'aventure des touristes,
 - la richesse culturelle;
- d'un point de vue physique
 - la plus grande surface de plages de toutes les Caraïbes et la beauté de ces plages,
 - les infrastructures de transport (on retrouve à Cuba les meilleurs aéroports des Caraïbes).

De plus, la présence d'universités spécialisées en tourisme et le niveau de scolarité de la population à Cuba semblent être des facteurs importants de la réussite de l'industrie touristique cubaine (Wood et Jayawardena, 2003). Il faut aussi ajouter la popularité de l'ensemble de la région auprès des touristes. Après la Méditerranée, la région des Caraïbes représente la deuxième destination la plus populaire pour le tourisme *sun and sand* (González et coll., 2012, p. 216).

Devant ce dynamisme touristique de Cuba, l'éventuel retrait de l'embargo américain suscite une interrogation quant à ses conséquences sur Cuba, l'ensemble des Caraïbes et l'industrie touristique (Padilla et McElroy, 2007). En effet, la normalisation des relations

entre Cuba et son voisin américain positionnerait Cuba comme leader de l'industrie touristique dans les Caraïbes. Et ce, au détriment des autres joueurs importants de la région comme le Mexique, la République dominicaine et la Jamaïque.

Le tourisme urbain à Cuba repose sur un mode de production « productiviste » du patrimoine. Le patrimoine est exploité afin d'alimenter l'industrie touristique. Le Bel (2007) abonde en présentant la stratégie de la ville de La Havane qui exploite son patrimoine à des fins touristiques afin d'accéder au réseau mondial des villes. Pour Durán (2000), Figueras (2001) et Miller, Henthorne et George (2008), le modèle de développement touristique en *clusteur* est la stratégie privilégiée par le gouvernement de Cuba. Ce choix est délibéré. Les actions du gouvernement cubain le prouvent. Selon Durán (2000) et Figueras (2001), la création du Ministère du tourisme (MINTUR) en 1994 est la preuve d'une telle démarche. MINTUR a comme objectif la coordination de la planification territoriale en fonction d'un développement de type *clusteur*. En outre, des institutions économiques cubaines, comme la Division touristique de l'Institut national sur la recherche économique (García, 2001) et des compagnies de consultation, comme Consultores Asociados, S.A. [CONAS] (Díaz, 2003), ont aussi encouragé la création de « *clusteurs* touristiques » à Cuba, notamment sur la péninsule de Varadero.

2.6.2 La dualité monétaire à Cuba

L'industrie touristique est capable d'attirer les devises étrangères à Cuba. Cette industrie contribue à la relance économique de Cuba. Une nuance existe toutefois dans le cas de la notion de devises étrangères à Cuba. En effet, afin de surmonter la faible valeur du peso cubain (CUP), le gouvernement cubain a créé, en 1993, le peso convertible (CUC). Sa valeur est fixée au pair avec le dollar américain. Autrement dit, un CUC équivaut à un dollar américain. La valeur du CUC est nettement plus forte que celle du CUP. En effet, un CUC équivaut à 25 CUP. Initialement réservée aux touristes fréquentant le pays, cette « monnaie touristique » a graduellement fait son apparition dans toutes les sphères économiques cubaines. À Cuba, il existe donc deux monnaies en circulation.

La force et le pouvoir d'achat du CUC rendent cette monnaie très attirante pour la population cubaine. Dans ce contexte, la majorité de la population cubaine est motivée à

obtenir de l'argent en CUC (Wood et Jayawardena, 2003). L'industrie touristique devient donc un moyen facile pour obtenir des CUC. À titre d'exemple, les commerces fréquentés par une clientèle touristique étrangère qui paie en CUC réalisent d'énormes gains financiers en comparaison à ceux des commerces opérant en CUP.

« Les Cubains opérants des *paladares*, *casas particulares*, travaillant dans des hôtels ou vendant des produits illégalement aux touristes ont accès aux devises étrangères et s'en sortent mieux dans le contexte de crise économique » (Wood et Jayawardena, 2003, p.33).

La promesse d'une vie meilleure associée à la possession de devises étrangères est si grande que certains chercheurs s'interrogent sur les capacités de l'industrie touristique à attirer des entrepreneurs cubains qui choisiront ce domaine par carrière plutôt que par opportunité économique (Wood et Jayawardena, 2003). Afin d'améliorer les compétences de la main-d'œuvre de l'industrie touristique cubaine, Wood et Jayawardena (2003) soulignent l'existence de nouveaux programmes universitaires reposant sur un modèle d'enseignement basé sur les meilleures pratiques (*best practices*). Cuba emprunte cette stratégie afin d'améliorer la qualité de son offre touristique.

Il faut également considérer l'absence d'investissements américains à Cuba depuis les années 1960 et l'immense potentiel économique d'un éventuel rapprochement entre les États-Unis et Cuba. Cette situation crée un sentiment d'urgence chez les futurs entrepreneurs touristiques pour être présents sur le marché avant que les Américains ne recommencent à investir massivement à Cuba (Padilla et McElroy, 2007).

2.7 La réalité du secteur privé dans le contexte cubain

L'OHCH, un acteur public, occupe une place prépondérante dans le projet de réhabilitation du centre historique havanais. Ce rôle de premier plan soulève l'enjeu de l'implication du secteur privé dans la réhabilitation de la Vieille Havane.

Cuba présente toutefois un contexte particulier en raison du système politique en place. Les relations entre le gouvernement cubain et le secteur privé sont très compliquées. Cette réalité a été analysée par plusieurs auteurs. La compréhension du rapport de force entre le gouvernement et le privé est primordiale avant toute analyse de la réhabilitation

urbaine de la Vieille Havane. Par conséquent, la présente section décrit les particularités de l'entrepreneuriat cubain ainsi que les récents changements légaux qui les affectent ou qui les ont affectés.

La prise du pouvoir par Castro en 1959 a profondément changé le paysage légal de Cuba. Les réformes instaurées par le régime socialiste ont attaqué directement la propriété privée. La *Ley general de la vivienda* a limité le nombre de propriétés immobilières résidentielles que peut avoir un Cubain. Les réformes agraires ont limité la taille des terres agricoles afin d'éliminer les grands propriétaires terriens.

En 1960, la nationalisation des entreprises privées s'est avérée le dernier clou dans le cercueil de la propriété privée. Du même coup, ce changement a provoqué l'expulsion de nombreuses entreprises étrangères de Cuba, notamment dans les secteurs minier et sucrier. Le secteur privé s'est trouvé grandement affaibli. Il était pratiquement inexistant durant de nombreuses années. Il faut attendre la période spéciale des années 1990 pour voir le gouvernement cubain réviser sa position par rapport au secteur privé.

2.7.1 Le secteur privé à Cuba

Au début des années 1990, les difficultés économiques ont contraint le gouvernement cubain à moderniser l'idéologie socialiste. À partir de 1993, Cuba a autorisé graduellement l'initiative privée. Cette réforme a eu un impact sur l'industrie touristique, notamment la restauration et l'hébergement. En effet, cette réforme visait à améliorer et à développer cette industrie afin d'augmenter les revenus nationaux. Cette première période d'assouplissement réglementaire s'est cependant déroulée sous le mode « essais et erreurs ». Ainsi, certains assouplissements infructueux ont été suivis de retours en arrière.

Lors de l'arrivée au pouvoir de Raoul Castro en 2006, les assouplissements réglementaires ont connu une seconde vague. Ces assouplissements, nommés *lineamientos* (ou lignes directrices), ont été plus nombreux et plus profonds. Ils ont transformé de façon significative la réalité du secteur privé à Cuba. Selon Hansing et Orozco (2014), la nouvelle approche du gouvernement cubain envers le secteur privé peut se résumer en trois grands objectifs :

- Augmenter les revenus de l'État par la taxation d'entreprises nouvellement légalisées.
- Libérer le gouvernement de nombreux salariés, en promouvant les PME nouvellement formalisées afin d'absorber les ex-employés gouvernementaux.
- Augmenter les exportations, renforcer la devise et augmenter les salaires grâce à une augmentation de la production et de la productivité.

Depuis 2006, l'entrepreneuriat cubain est ainsi en plein essor. Les *lineamientos* ont permis au secteur privé de croître graduellement. En 2013, le secteur privé générait 2 millions d'emplois, soit 40 % de la main d'œuvre cubaine (Feinberg, 2013).

Ce dynamisme entrepreneurial se fait particulièrement sentir dans l'industrie touristique. Le nombre de PME touristiques est en constante évolution. Cette réalité n'est pas seulement attribuable aux assouplissements réglementaires que connaît l'industrie touristique. En effet, elle est attribuable également à l'immense potentiel d'accès aux devises étrangères qu'offre le tourisme.

2.7.2 Les PME touristiques cubaines

Les possibilités économiques qu'offre l'industrie touristique ont représenté un puissant pouvoir d'attraction. Certes, il existe toujours de nombreuses contraintes légales. Le contexte cubain demeure parfois hostile à l'entrepreneuriat. La légalisation de l'entrepreneuriat privé a tout de même permis aux PME touristiques de proliférer et de prospérer. Cette légalisation des entreprises privées a contribué à l'augmentation de leurs revenus, et par le fait même, de leurs capacités techniques. Elles sont, par exemple, aptes à entreprendre de plus gros chantiers de rénovation sur leur propriété. Leur présence accrue dans les secteurs touristiques, dont celui de la Vieille Havane, les positionne dorénavant comme un nouvel acteur urbain. Ces entreprises sont donc en mesure de prendre part de façon concrète au projet de réhabilitation de la Vieille Havane. Jusque-là, le secteur privé avait été incapable de le faire. Cependant, les PME touristiques n'ont pas toutes bénéficié des mêmes ouvertures économiques pour développer les capacités à agir à titre de nouvel acteur de l'aménagement du territoire. Selon Gonzalez et coll. (2012), les assouplissements légaux ont principalement permis la prolifération de *paladares* et de *casas particulares*. Or, ce sont ces derniers qui ont une incidence sur le cadre bâti.

Dans une *casa particular*, on trouve généralement au plus deux chambres à louer. Les *casas particulares* sont situées un peu partout à Cuba, principalement dans les secteurs touristiques. Seulement dans la Vieille Havane, on dénombre 600 chambres offertes réparties dans environ 400 *casas particulares* (Feinberg, 2013). Pour Henken (2001), il existe deux types de *casa particular* à Cuba :

- les *casas particulares* réservées à la clientèle locale et qui opèrent en monnaie nationale (CUP);
- les *casas particulares* qui visent le tourisme international en présentant ses prix en peso convertible (CUC).

Henken (2001) souligne cependant la grande disparité économique existant entre ces deux groupes. En ce qui concerne le *paladar*, il s'agit d'un petit restaurant privé. Henken (2008) fournit la recherche la plus détaillée sur la constitution des *paladares*, leur gestion et leur gouvernance. Il conclut en soulignant l'immense potentiel de ces *paladares* pour les Cubains qui aspirent à plus d'autonomie et de gains financiers. Chez les *paladares*, on observe également le système à deux vitesses : ceux qui opèrent en CUP et ceux en CUC. La distinction entre ces deux types de *paladares* est facilement observable avec les prix affichés sur les menus (Taylora et Zuberi, 2014, p. 4). Ces deux archétypes de PME touristiques cubaines génèrent une indépendance économique qui renforce un sentiment de fierté chez les propriétaires (Taylora et Zuberi, 2014). Pour plusieurs entrepreneurs, la réussite de leur entreprise se traduit par une implication accrue dans leur communauté. Déjà, les effets de cet enrichissement se font sentir sur le paysage urbain des secteurs touristiques. Comme le mentionne Gonzalez (2012), on peut aisément remarquer que les résidences appartenant à des travailleurs de l'industrie touristique sont mieux entretenues que les autres. Dans la Vieille Havane, de plus en plus de résidences sont rénovées grâce à l'initiative privée. Cette situation contribue à la réhabilitation du centre historique.

2.7.3 Les obstacles à l'entrepreneuriat cubain

Malgré les ouvertures économiques, l'entrepreneur cubain fait face à de nombreux obstacles. Pour Feinberg (2013), les Cubains sont incapables d'amasser les sommes nécessaires pour créer leur entreprise. La recherche du financement est souvent le premier obstacle rencontré. En raison du manque d'options pour se financer et du niveau de risque

élevé des options existantes, une majorité d'entrepreneurs cubains recourent à l'épargne et aux prêts informels auprès d'amis. En l'absence de contrats légaux, les Cubains ont en outre tendance à se lancer en affaires seuls afin de minimiser les risques de fraude de la part d'éventuels partenaires (Feinberg, 2013). Cette situation réduit considérablement l'ampleur de l'investissement initial. Cela favorise une stratégie de financement basée sur le *poco a poco* (petit à petit), au fur et à mesure de la disponibilité de l'argent. Cette stratégie se trouve généralement dans le secteur informel. À Cuba, elle est largement répandue.

Avec les moyens financiers du moment, l'entrepreneur ouvre de façon minimaliste afin de générer rapidement des revenus. En réinvestissant les revenus dans l'amélioration de l'entreprise, les bénéfices deviennent toujours plus grands. Cette stratégie limite cependant les impacts de l'initiative privée sur la trame urbaine et sur le cadre bâti de la Vieille Havane. Les entrepreneurs cubains ne voient pas cette stratégie de façon négative. Au contraire, à leurs yeux, cette façon de faire diminue le risque. Advenant un échec commercial, ces entrepreneurs auront à tout le moins amélioré leur résidence (Feinberg, 2013). Précisons ici qu'en vertu de l'article 3.4 de la Loi 174 concernant les travailleurs autonomes (ou *cuentas propias*), les commerces doivent être obligatoirement localisés à même la résidence du propriétaire. Cette loi énumère également une série de restrictions sur la taille et la diversité des PME (Ritter, 2005, p. 16).

Malgré l'important problème du financement, un nombre toujours plus grand d'entreprises ouvre chaque mois. Il existe une autre façon de contourner ce problème. Feinberg (2013) fait référence aux dons en argent de membres de la famille de l'entrepreneur cubain qui sont exilés. Ces contributions ont un grand impact sur l'entreprenariat à Cuba. Seulement à Miami, on trouve une communauté de 650 000 exilés cubains. La très grande majorité de ces exilés contribuent à la survie financière de proches demeurés à Cuba. À titre indicatif, les dons des familles exilées à Miami totalisent près de 1,2 G USD annuellement. Cette somme représente 68 % de l'ensemble des dons consentis à Cuba (Hansing et Orozco, 2014). Les dons ne sont pas la seule source de financement provenant de l'étranger. En effet, Feinberg (2013) démontre la capacité des professionnels cubains qui travaillent temporairement à l'étranger, par

exemple des médecins, des cuisiniers et des artistes, et qui reviennent à Cuba avec une somme importante d'argent. Une situation qui permet à de nombreux Cubains de bâtir leur entreprise par eux-mêmes.

Les Cubains pouvant compter sur de tels moyens de financement ont un avantage économique immense par rapport au reste de la population (Taylora et Zuberi, 2014). Ces Cubains peuvent réellement bénéficier des récentes ouvertures économiques (Hansing et Orozco, 2014). Cet avantage économique se transpose immanquablement sur la stratégie d'opération de l'entreprise, laquelle aura tendance à s'éloigner de la stratégie du *poco a poco*. Ces entrepreneurs ouvriront « en grand », c'est-à-dire qu'il y aura de grosses rénovations avant l'ouverture du commerce et très peu d'améliorations par la suite. Dans le cas d'un *paladar*, l'entrepreneur, par exemple, aménagera une terrasse sur le toit. Dans le cas d'une *casa particular*, l'entrepreneur ajoutera une salle de bain privée pour chaque chambre. Bénéficiant d'une telle mise de fonds, les entrepreneurs ont un impact beaucoup plus grand sur la trame urbaine et le cadre bâti de la Vieille Havane.

2.7.4 La réalité administrative des PME touristiques cubaines

La raison pour laquelle si peu de Cubains partent en affaires s'explique également par la lourdeur administrative du régime socialiste. Jackiewicz et Bostler (2003), Trumbull (2000) proposent que la législation trop rigide sur les opérations des PME touristiques découle de la crainte du régime de voir les PME touristiques rompre le statu quo. Cette crainte entraînerait une révision du rapport de force entre les acteurs cubains. Cette situation représenterait ainsi un danger pour l'hégémonie de l'État cubain sur l'économie. Justement, les auteurs Feinberg (2013), Henken (2005, 2008), Ritter (2000, 2005), Trumbull (2000), et Jackiewicz et Bostler (2003) considèrent le désir d'entrepreneuriat comme étant le reflet d'un rejet de l'idéologie socialiste. Cette vision est cependant contestée par Taylora et Zuberi (2014). Peu importe, les PME touristiques représentent un tournant significatif dans le discours sur la structure économique future de Cuba.

Que les entrepreneurs cubains soient en opposition ou non avec le régime, il n'en demeure pas moins que les lois concernant l'entrepreneuriat sont très restrictives. En effet, plusieurs mesures ont été mises en place afin de limiter la croissance des entreprises

privées. Des taxes élevées, des procédures strictes pour l'obtention de permis ainsi que des restrictions opérationnelles font en sorte de marginaliser l'entrepreneuriat. Les PME touristiques sont encadrées par des lois qui ont été conçues pour limiter le potentiel de gains économiques des propriétaires. Initialement, ces contraintes portaient, par exemple, sur une limitation de 12 chaises par *paladar*, des interdictions sur les aliments de luxe (par exemple : la langouste a longtemps été réservée aux restaurants de l'État) ainsi qu'une limite de 5 employés par établissement. Les PME peuvent être taxées au taux de 25 % alors que les entreprises qui ont plus de 5 employés peuvent l'être jusqu'à 50 % (Hansing et Orozco, 2014). Ces contraintes ont longtemps encouragé plusieurs Cubains à se tourner vers le secteur informel (Feinberg, 2013; Henken, 2005, 2008; Ritter, 1998, 2000, 2005; Taylora et Zuberi 2014). Cependant, l'arrivée au pouvoir de Raoul Castro en 2006 a permis la mise en place de nombreux assouplissements réglementaires. Par exemple : la limite de chaises a progressivement augmenté jusqu'à 50, la location d'espace et d'équipement est rendue plus facile, des petits prêts bancaires pour les PME sont possibles et un commerce d'achat en gros est apparu (Mesa-Lago & Pérez-López, 2013). Malgré ces derniers assouplissements, de nombreux entrepreneurs limitent volontairement la croissance de leur entreprise afin de ne pas attirer l'attention du gouvernement et ainsi éviter des amendes pouvant être très importantes (Taylora et Zuberi, 2014). Face à la lourdeur administrative de l'État, plusieurs entrepreneurs ont recours à la fiscalité « imaginative » qui implique l'omission de déclarer certains revenus afin de rester opérationnels (Feinberg, 2013; Henken, 2005, 2008; Ritter, 2000).

Par ailleurs, tous ne seraient pas égaux face à la bureaucratie cubaine. Comme le rapportent les travaux de Taylora et Zuberi (2014), il existe une double réalité entre les PME touristiques. Par exemple, la rentabilité est difficile à atteindre pour les *paladares* destinés à la clientèle locale et travaillant en CUP, alors que les *paladares* destinés aux touristes étrangers et ayant un menu affichant des prix en CUC s'en tirent plutôt bien. Outre le fait que les touristes dépensent davantage que les Cubains et qu'ils sont prêts à payer plus cher, cette situation s'explique par un double standard où les *paladares* opérant en CUC bénéficient d'une plus grande tolérance du gouvernement sur le non-respect des contraintes (ex. : le nombre maximal de chaises dans un *paladar*). Certains propriétaires de *paladar* se vantent même d'avoir certains des plus hauts dirigeants du

pays comme clients. Cette situation a généré une prospérité sans précédent pour ces propriétaires. Ces *paladares* réussissent en défiant délibérément les lois. Il est paradoxal de constater que ces restaurants s'en sortent plutôt bien alors que les *paladares* opérant en CUP peinent à survivre face aux menaces constantes des autorités et de la corruption qui en découle.

De façon générale, un nombre grandissant de PME touristiques sont capables de générer plus facilement des revenus. Elles peuvent ainsi jouer un plus grand rôle dans le paysage urbain. Cette situation est particulièrement intéressante dans la mesure où la Vieille Havane est en pleine transformation. Les acteurs privés locaux deviennent donc des acteurs clés dans les stratégies de mise en valeur et de réhabilitation de ce secteur historique.

2.8 La question principale et les objectifs de recherche

Il existe très peu d'exemples dans le monde où un seul acteur de la planification territoriale monopolise les interventions sur un territoire. Cuba offre une situation pratiquement unique. Centralisateur par définition, le régime socialiste n'est pas reconnu comme étant favorable à la coopération entre différents acteurs, tels les acteurs du secteur social et ceux de l'économie. Cette situation est principalement due à la philosophie socialiste grandement centralisatrice. Les relations qu'entretient le régime cubain sont plutôt hostiles envers le secteur privé. Cette situation empêche ainsi le secteur privé de jouer un rôle significatif en matière d'urbanisme.

Pour le gouvernement cubain, le projet de réhabilitation urbaine de la Vieille Havane a été l'occasion de réinventer le centre historique de sa capitale. Principalement par l'intermédiaire de l'OHCH, les instances gouvernementales de Cuba ont jusqu'à présent mené ces travaux en solitaire. Malgré une importante considération pour les enjeux économiques et sociaux, l'OHCH n'a pas eu recours à d'autres acteurs afin d'établir sa stratégie de développement. Les grandes orientations et décisions ont été prises de façon unilatérale. C'est dans ce contexte que les bâtiments historiques se sont vus accorder une priorité de rénovation afin d'en exploiter leur potentiel économique. Ce potentiel

économique est fortement associé à l'industrie touristique. Rappelons que cette industrie touristique s'est avérée une solution efficace afin d'atténuer la crise économique qu'a vécu Cuba à partir de 1991. Ainsi, les travaux de transformation urbaine dans la Vieille Havane s'inscrivent dans cette lignée. Cela a contribué à façonner une nouvelle image, voire même une renaissance, de ce quartier. Cette renaissance positionne ce quartier comme l'un des plus attractifs de La Havane. Cette situation bénéficie non seulement aux touristes de plus en plus nombreux, mais également aux petits investisseurs privés qui veulent aussi profiter de cette renaissance.

Dans ce contexte, de plus en plus d'entrepreneurs, provenant principalement de l'industrie touristique, s'établissent dans le quartier de la Vieille Havane. Les conditions offertes, notamment son cadre bâti patrimonial, représentent un immense potentiel. Les investissements privés se multiplient. Se faisant, ils influencent la perception du gouvernement cubain par rapport aux acteurs du secteur privé. Depuis 2011, l'entrepreneuriat privé s'est développé à un point tel que la situation suggère notamment une certaine tolérance de la part du gouvernement. Ce dernier voit désormais ce type de petites initiatives privées comme un allié potentiel pour son projet de réhabilitation urbaine de La Havane. Cette situation favorise les PME touristiques, longtemps confinée à l'informalité, à se positionner comme un nouvel acteur actif de la planification territoriale.

Dans la présente recherche, notre question principale est donc la suivante :

Dans le contexte cubain, se côtoient, d'une part, la nécessité d'un développement économique par le tourisme dans un projet de réhabilitation d'un quartier ancien et, d'autre part, une réalité entrepreneuriale privée précaire. Ainsi, le rôle des PME touristiques et des petits entrepreneurs privés doit être pris en compte dans la compréhension des dynamiques de transformation de la Vieille Havane. Qui sont ces entrepreneurs privés qui oeuvrent au développement touristique de la Vieille Havane? Et quel est leur rôle dans la réhabilitation de la Vieille Havane?

Dans ce contexte, la présente recherche approfondit les connaissances sur l'émergence de PME touristiques et leur participation dans le projet de réhabilitation de la Vieille Havane. Ce phénomène relativement nouveau oriente la présente recherche à se concentrer d'abord sur la présentation d'un portrait général de ces entrepreneurs

touristiques, pour ensuite analyser comment ces derniers peuvent être considérés comme des acteurs du renouvellement de la Vieille Havane.

CHAPITRE 3 : LE CADRE CONCEPTUEL ET LES QUESTIONS PARTICULIERES

Ce chapitre présente les notions scientifiques retenues pour élaborer le cadre conceptuel de la présente recherche. À la lumière de ces notions, les questions particulières à cette recherche ainsi que les hypothèses retenues sont présentées.

Deux axes conceptuels sont retenus. Le premier axe regroupe deux concepts relatifs à l'action publique et aux politiques urbaines. Dans un premier temps, sont approfondis les concepts théoriques concernant la transformation urbaine, en particulier la réhabilitation urbaine. Dans un deuxième temps, le concept de « *clusteur* touristique » est présenté. Les éléments clés de ces concepts ainsi que leurs différents impacts sont décrits.

Le second axe couvre les PME touristiques. Cet axe est inclut deux concepts. Nous présentons la notion de PME touristique au sens large. En se basant sur les travaux de Koh et Hatten (2008), les différents archétypes et profils de PME touristiques sont ensuite énumérés. Pour terminer, cette section décrit l'importance de l'entrepreneuriat à petite échelle. Cet entrepreneuriat est considéré comme un réel acteur de la planification territoriale.

3.1. Comprendre le contexte de la planification territoriale de la Vieille Havane

Cette section présente dans un premier temps la stratégie de renouvellement urbain mise en place dans le cadre de la Vieille Havane. Dans un deuxième temps, elle présente la fabrication de ce qui peut s'apparenter à un « *clusteur* touristique ». Ces deux éléments sont primordiaux pour la compréhension du contexte de la présente recherche.

3.1.1 La réhabilitation urbaine

Nous retenons de notre revue de littérature, le concept de réhabilitation urbaine. Rappelons que ce concept propose un changement de fonction urbaine qui est en déclin ou qui ne fonctionne tout simplement plus. Ce changement de fonction urbaine se fait toutefois en conservant une certaine trace du passé. En effet, le cadre bâti, telle une

enveloppe, est conservé. Ainsi, un bâtiment n'est pas détruit même si son usage est désuet. Il s'agit plutôt de lui trouver un nouvel usage plus actuel. À cet égard, il existe ainsi une rupture avec le passé du territoire visé par une telle démarche. Cependant, la continuité architecturale et morphologique prévaut. Il s'agit en réalité d'une modernisation de la ville (Poitras, 2002).

Au-delà de la réutilisation d'une enveloppe physique, la réhabilitation urbaine est principalement une reconnaissance de la culture, du patrimoine urbain et de l'esprit d'un lieu de la part des États (Fortuna et Peixoto, 2005). Dans cette démarche, il ne faut pas faire table rase. Il faut au contraire utiliser le terrain comme un lieu à partir duquel on peut créer et inventer une différence. Cette différence est importante puisque la recapitalisation urbaine s'inscrit dans un contexte « d'accroissement et d'amplification de l'esprit de concurrence entre différents espaces » (Fortuna et Peixoto, 2005, p. 128). De plus, selon Fortuna et Peixoto (2015), l'exploitation du patrimoine répond très bien aux exigences des idéologies urbaines actuelles : la qualité de vie, le développement durable, le tourisme non massifié, la récupération d'espaces publics, etc.

Cette démarche s'attarde à redéfinir l'image de la ville, développer son marketing et renforcer son attractivité touristique. Cette forme de transformation urbaine, mieux connue sous l'appellation « réhabilitation urbaine », est également plus acceptable auprès de la population locale puisqu'elle récupère les éléments patrimoniaux identitaires plutôt que de proposer leur démolition (Fortuna et Peixoto, 2005). La réhabilitation urbaine vise à consolider un marché urbain de loisirs ou des stratégies d'attraction de nouveaux résidents et investisseurs. Les investissements dans les projets de patrimonialisation sont souvent légitimés par l'augmentation potentielle des flux touristiques internationaux (Peixoto, 2002). La réhabilitation urbaine est donc directement liée à la reconnaissance d'un statut patrimonial international (Fortuna et Peixoto, 2005).

L'identification de la stratégie de renouvellement urbain adoptée dans le cadre de la réhabilitation de la Vieille Havane permet de mieux cerner le contexte de la présente recherche. Il en ressort ainsi la grande importance du patrimoine bâti qui est la pierre angulaire à l'émergence d'un quartier historique plus attractif.

3.1. 2 Entre « *clusteur* touristique » et quartier touristique

Un second élément de politique urbaine retenu dans la présente recherche est le phénomène de « *clusteur* touristique » ou d'enclave touristique. Ce type de développement n'est pas le fruit du hasard. Il est le résultat d'une planification soignée de la part des autorités locales. Ainsi, le *clusteur* se veut une zone où l'on retrouve la prédominance d'une industrie. Comme le rapporte Porter (2000, p. 15), on peut observer dans un *clusteur* une concentration d'entreprises interconnectées et des institutions associées dans un domaine précis, toutes liées par leur similitude et leur complémentarité. De cette façon, le « *clusteur* touristique » est un *clusteur* basé exclusivement sur l'industrie touristique.

Tout comme le concept de *clusteur* au sens large, un « *clusteur* touristique » signifie une concentration géographique d'acteurs publics et privés, une complémentarité de ces derniers, ainsi que la présence d'infrastructures alimentant l'industrie en question. Cependant, le « *clusteur* touristique » se démarque par l'intégration et la thématisation de son offre afin de mieux structurer le territoire et ouvrir la destination sur le monde (Fabry, 2009, p.117). Fabry présente le « *clusteur* touristique » comme une construction raisonnée qui donne à la fois une visibilité (externe) et une lisibilité (interne) à la destination touristique (Fabry, 2009, p.117).

Le regroupement et la concentration de fonctions urbaines touristiques ne sont pas l'exclusivité du concept de « *clusteur* touristique ». Ainsi le concept de quartier touristique emprunte également ces éléments (Ashworth, G. J., et Tunbridge, J. E., 2000). En effet, le quartier touristique peut se caractériser par la concentration en un même territoire de monuments, d'hôtels, de restaurants propres aux centres touristiques (Pearce, 2001). De plus, de cette concentration de fonctions urbaines touristiques, Pearce propose six spécialisations pour décrire des quartiers touristiques. Parmi celles-ci, nous retenons dans le cadre de cette recherche la première spécialisation proposée, soit le quartier historique (Pearce, 2001) où le patrimoine urbain et culturel, entre autre, est exploité afin d'alimenter l'industrie touristique.

Cependant, le concept de « *clusteur* touristique » dans son intégralité ne peut s'appliquer

entièrement à notre terrain d'étude. Dans la mesure où ce concept n'est pas seulement la conséquence d'une concentration dans l'espace et d'une spécialisation du territoire, mais est également le résultat d'une stratégie délibérée et assumée de la part des autorités locales. Cependant, les particularités du contexte cubain doivent être prises en considération. En effet, les autorités locales cubaines n'ont pas mis en place des lois et des institutions afin de faciliter directement le développement touristique spécifique du territoire de la Vieille Havane. Elles ont cependant bel et bien mis en place des assouplissements légaux touchant l'entrepreneuriat au sens large. Il est également vrai que ces assouplissements ont bénéficié en particulier à l'industrie touristique cubaine (Taylor, A., et Zuberi, D., 2015). Cependant, il est impossible de faire un rapprochement direct entre ces ouvertures politiques et la mise en place d'un « clusteur touristique » à proprement parler. Nous devons donc parler d'un concept hybride à mi-chemin entre le « clusteur touristique » et le quartier touristique. La Vieille Havane emprunte à certains égards, les traits d'un « *clusteur* touristique ». La compréhension de cet élément nous permettra de mieux expliquer l'attractivité de site auprès des PME touristiques.

3. 2 Les PME touristiques

Le second axe du cadre conceptuel de la présente recherche s'articule sur l'initiative privée ou plutôt, sur la notion de PME touristique. Il importe donc de présenter les concepts retenus pour cet axe.

Dans un premier temps, la présente section propose une définition générale de PME touristique. Par la suite, six profils entrepreneuriaux sont présentés. Ces derniers peuvent être regroupés en deux catégories, à savoir les entrepreneurs touristiques assumés et ceux non-assumés, autrement dit opérant plus timidement. La description de ce second axe est complétée par la présentation du rôle et des impacts que peuvent avoir ces PME touristiques sur le renouvellement de la Vieille Havane.

3.2.1 La notion de PME touristique : définition

La notion de PME touristique peut paraître vague. En effet, comme le mentionnent Thomas, Shaw et Page (2011), la littérature scientifique propose plusieurs termes pour décrire cette notion, ce qui en complexifie la compréhension. Afin de faciliter la compréhension dans cette présente recherche, nous retiendrons le terme de PME

touristique parmi tous les termes proposés. De cette façon, la notion de PME touristique se décompose en trois parties, soit l'entrepreneuriat au sens large, la taille de l'entreprise ainsi que son secteur d'activité.

Attardons-nous d'abord à mieux comprendre la notion d'entrepreneur au sens large. Ainsi, la vision de Dahles (1999) apparaît fondamentale pour identifier le comportement des entrepreneurs. Pour Dahles (1999), l'entrepreneur gère son entreprise en visant principalement le profit, et ce, malgré les risques élevés qu'une telle démarche peut comporter. Cette réalité se transpose également dans l'entrepreneuriat touristique.

Le simple fait d'ajouter le terme de PME à entrepreneur suggère qu'il existe une distinction basée sur la taille des entreprises. Certains auteurs ont proposé d'établir la différenciation de taille en se basant sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. La présente recherche retient plutôt la proposition de Peacock (1993), laquelle se base sur le nombre d'employés au sein l'entreprise. De cette façon, moins de 15 employés représente une valeur sure afin de catégoriser l'entreprise comme étant une PME (Peacock 1993).

Une seconde distinction repose dans les options stratégiques disponibles chez les PME. En raison d'un capital d'investissement plus restreint, les PME ne peuvent opter pour les mêmes stratégies qu'empruntent les grandes entreprises. De cette façon, les PME sont donc caractérisées par un capital limité en raison des contraintes financières que n'ont pas forcément les grandes entreprises (Burns, 1996). Les PME ont ainsi un champ d'action beaucoup plus limité, ce qui a un impact sur la taille de leurs projets respectifs.

Le terme PME touristique suggère un secteur d'activité en lien avec l'industrie touristique. Ce secteur se découpe en outre en sous-secteurs d'activité comme l'hébergement, la restauration, le taxi, les services de guide touristique, etc. (Roessingh et Duijnhoven, 2004). Il existe une troisième distinction à apporter entre les PME et les grandes entreprises. Cette distinction serait propre à l'industrie touristique. Roessingh et Duijnhoven (2004) présentent en effet les PME touristiques comme des entreprises n'ayant pas de connexion à l'international. Dans cette optique, elles ne sont pas des franchisées. Elles sont plutôt des créations « originales » et, de ce fait, elles offrent une expérience touristique plus authentique.

En résumé, quatre caractéristiques permettent d'identifier les PME touristiques :

- elles oeuvrent dans l'industrie touristique,
- la taille de l'entreprise (15 employés ou moins),
- le capital plus restreint d'investissement,
- le niveau d'intervention (local).

En maîtrisant ce concept, cela nous permet d'identifier les PME présentes sur le territoire de notre terrain d'études pour être en mesure d'en faire leur portrait.

3.2.2 La typologie des PME touristiques

Au niveau comportemental, Koh et Hatten (2008) ont présenté six profils d'entrepreneurs répartis en deux catégories. La première catégorie regroupe les entrepreneurs touristiques considérés comme n'étant pas tout à fait assumés en ce sens que la PME touristique ne joue pas un rôle de premier plan dans le quotidien de l'entrepreneur. Cette catégorie regroupe les profils comportementaux suivants : le *marginal tourism entrepreneur*, le *lifestyle tourism entrepreneur* et le *closet tourism entrepreneur*.

Le profil du *marginal tourism entrepreneur* porte sur l'entrepreneur touristique qui oeuvre dans l'illégalité ou l'informalité. L'entrepreneur touristique du profil *lifestyle tourism entrepreneur* est attiré par un soutien financier à son mode de vie, plutôt que par l'attrait du gain financier. Finalement, le profil *closet tourism entrepreneur* touche l'entrepreneur pour lequel la PME touristique n'est pas la principale source de revenus. Cet entrepreneur occupe un emploi ailleurs à temps plein.

À ces derniers profils, s'ajoute un profil d'entrepreneur qui représente mieux l'entreprenariat touristique dans le contexte des pays en voie de développement. Élaborée par Roessingh et Duijnhoven (2004, p.192), la description de l'entrepreneur « opportuniste » doit être considérée. Ce type d'entrepreneur est celui qui ne voit, dans l'industrie touristique, que la possibilité d'améliorer son sort immédiat. Généralement, cette situation se produit dans les pays possédant une devise nationale faible. Ainsi, l'accès à des devises étrangères plus fortes représente une amélioration pratiquement immédiate de sa qualité de vie.

À l’opposé, la deuxième catégorie inclut les profils entrepreneuriaux beaucoup plus assumés et actifs. Ces entrepreneurs se répartissent en trois profils distincts : le profil *social tourism entrepreneur*, dans lequel se trouvent les entrepreneurs touristiques qui sont impliqués dans leur communauté par l’entremise de leur PME touristique; le profil *nascent tourism entrepreneur*, dans lequel s’inscrivent les entrepreneurs qui sont en processus sérieux de démarrage d’entreprise (ces entrepreneurs font, par exemple, des études de marché et leur présence n’est pas le fruit du hasard); le profil *serial tourism entrepreneur*, dans lequel se trouvent les entrepreneurs qui possèdent plusieurs PME touristiques ou qui n’en sont pas à leur première expérience.

Tableau 3.3.1 : Les profils d’entrepreneurs touristiques à La Havane

Auteur	Compor- tement	Nom du profil	Description du profil
Koh et Hatten (2008)	Assumé	Nascent	L’entrepreneur est dans un processus sérieux de démarrage d’entreprise.
		Serial	L’entrepreneur n’en est pas à sa première PME touristique.
		Social	La PME touristique sert à soutenir un projet ancré dans la communauté locale.
	Non-assumé	Lifestyle	L’entrepreneur vise un mode de vie plutôt que les gains économiques.
		Closet	L’entreprise n’est pas la source de revenue la plus importante pour l’entrepreneur. L’entreprise vient ajouter un second revenu.
		Marginal	Ces entrepreneurs opèrent dans l’informalité, voire l’illégalité.
Roessingh et Duijnhoven (2004)		Opportuniste	L’entrepreneur reconnaît l’immense potentiel de l’industrie touristique afin d’améliorer sa qualité de vie. Généralement, ce profil se trouve dans les pays en voie de développement.

Source : J. Hudon, 2016

Une telle approche permet de dresser un portrait général des entrepreneurs touristiques de la Vieille Havane et de déterminer leurs comportements. Également, elle permet d’établir si une certaine évolution ou transition s’est opérée chez ces entrepreneurs depuis leur apparition dans les années 1990.

3.2.3 Les facteurs de l'investissement à petite échelle

La recension des écrits scientifiques utiles à la présente recherche a permis de constater la contribution des PME au développement endogène d'un site. L'entrepreneuriat peut s'avérer un véritable acteur économique. Hamel et Poitras (2004) mentionnent que le secteur privé peut jouer un rôle important dans le développement local à la condition de ne pas être ralenti ou freiné par notamment un contexte légal trop restrictif. Ainsi, une trop grande régulation entourant les activités de l'entrepreneuriat limite leur potentiel d'implication.

De nombreux pays en voie de développement voient une certaine présence d'investisseurs étrangers qui se positionnent stratégiquement dans les centres historiques. C'est notamment le cas du Maroc, où les travaux de Kurzac-Souali (2007) ont mis en lumière ce phénomène. Cette auteure offre un éclairage sur les raisons qui attirent les investissements étrangers, principalement de la France, à se faire sur le territoire du Maroc.

La première raison qui explique cette situation est la faiblesse de la monnaie locale ou plutôt la force économique des pays d'où proviennent ces investisseurs. De plus, un climat tropical avec des températures supérieures à celles que l'on retrouve dans les pays industrialisés favorise le désir d'immigration saisonnière. Kurzac-Souali (2007) souligne également l'importance de la proximité géographique entre les pays d'où proviennent l'investissement et ces paradis tropicaux qui facilitent les déplacements et les séjours. La présence d'un cadre bâti patrimonial constitue en outre une grande motivation. Ces raisons favorisent l'apparition d'acteurs privés provenant de l'extérieur du pays.

Selon Kurzac-Souali (2007), une fois sur place, l'investisseur étranger se positionne de façon discrète comme un réel acteur de la transformation urbaine. Non pas qu'il passe inaperçu, bien au contraire. Toutefois, la portée de ces investissements demeure à une échelle relativement petite. Ainsi, ces interventions ne sont pas forcément mercantiles. Elles visent plutôt à se doter d'un pied à terre dans un paradis tropical.

De prime abord, la population locale accueille avec méfiance ces étrangers. Par la suite, leur perception face à ces interventions tend à changer. Au départ réfractaire, la

perception devient même très positive en raison de résultats inattendus sur les besoins des acteurs locaux non satisfaits par les autorités gouvernementales.

En effet, une telle démarche se traduit inmanquablement par une diminution de la densité de la population dans les quartiers historiques. Cette diminution engendre, non seulement une amélioration de la salubrité, mais également, de façon indirecte, une baisse de la criminalité. C'est également un compromis acceptable pour la population locale qui constate alors le maintien du cadre bâti patrimonial en raison d'un pouvoir économique plus important de la part des petits investisseurs étrangers. Ainsi, la présente recherche considère l'entrepreneuriat privé à petite échelle comme un réel acteur de la planification territoriale.

Encore une fois, la présente section nous permet de mieux saisir la réalité des PME touristiques dans la Vieille Havane. Cette compréhension rendra possible de saisir les circonstances de leurs investissements pour, par le fait même, faciliter leur classification au sein des différents profils d'entrepreneurs présentés précédemment. De plus, les travaux de Kurzac-Souali (2007) nous aiguillent sur d'éventuels impacts qui pourraient être générés par ces entrepreneurs touristiques et leurs entreprises.

3.3 La synthèse des concepts du cadre conceptuel

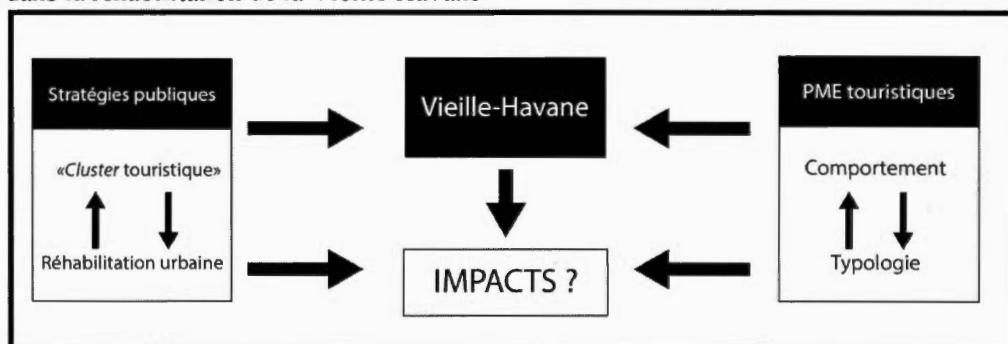
En résumé, le cadre conceptuel de la présente recherche s'appuie sur deux concepts liés à l'action publique et aux politiques urbaines, soit une stratégie « *clusteur* touristique » dans un contexte cubain et la réhabilitation urbaine. Considérés comme des éléments clés liés essentiellement au contexte, ces concepts définissent le contour de la présente recherche.

Même de petite taille, le secteur privé peut par ailleurs, jouer un rôle important dans la planification territoriale ou même simplement y prendre part. De cette façon, un deuxième concept touche la notion de PME touristique et les différents profils comportementaux qu'elle peut présenter.

La présente recherche porte donc sur :

- l'influence des politiques urbaines sur le territoire de la Vieille Havane ainsi que sur les PME touristiques, et
- les impacts de la Vieille Havane sur les PME touristiques, ainsi que l'inverse.

Figure 3.1 : Cadre conceptuel : l'émergence de PME touristiques cubaines et leur rôle dans la réhabilitation de la Vieille Havane



Source : J. Hudon, 2016

3.4 Les questions particulières et les hypothèses de recherche

La présente recherche analyse les conditions de l'émergence de PME touristiques et leur participation dans le projet de réhabilitation de la Vieille Havane à Cuba. Afin de bien comprendre les tenants et les aboutissants, la présente recherche porte sur quatre questions.

Tout d'abord, la première question porte sur « qui sont ces entrepreneurs touristiques? ». Bien que de nombreuses recherches aient présenté le sujet, le contexte économique et politique cubain, en constante évolution, impose de mettre à jour le visage de l'entrepreneuriat privé à Cuba. Cette question vise à dresser un portrait de la situation actuelle. Un nouveau portrait qui n'a malheureusement jamais été fait dans la recherche scientifique. La présente recherche se positionne comme une pionnière. Nous émettons ainsi l'hypothèse que plusieurs facteurs concourent à l'évolution du portrait des PME touristiques de la Vieille Havane. Parmi ces facteurs, nous avançons que le cadre légal serait le principal facteur responsable de la typologie de ces PME touristiques. Étant

donné que le contexte légal a évolué au cours des dernières années, les profils des PME touristiques cubaines pourraient également avoir connu une certaine évolution.

Après avoir mis en lumière qui sont ces entrepreneurs touristiques, il est alors possible de répondre à la deuxième question, à savoir : « quels sont les facteurs favorisant une croissance rapide du nombre d'entrepreneurs et de PME touristiques dans la Vieille Havane? ». L'émergence du secteur privé est omniprésente à Cuba. Cependant, ce phénomène semble se matérialiser de façon plus significative dans la Vieille Havane qu'ailleurs au pays. À cet égard, nous formulons l'hypothèse que des stratégies publiques propres à la Vieille Havane pourraient être en cause. À cet égard, nous croyons que la mise en place d'un processus de réhabilitation urbaine et la création de ce qui s'apparente à un « *clusteur* touristique » dans la Vieille Havane pourraient être étroitement liées à cette effervescence entrepreneuriale plus élevée dans le centre historique havanais qu'ailleurs à Cuba.

Ce qui amène à la troisième question. Dans la perspective d'une augmentation de la présence d'entrepreneurs touristiques, « quelles sont les conditions dans lesquelles ces derniers peuvent conduire ou poursuivre une stratégie de développement viable à long terme? » Pour répondre à cette question, il faut consulter les travaux de Koh et Hatten (2008) et analyser la présence, dans le contexte de la Vieille Havane, de certains profils d'entrepreneurs touristiques. Nous émettons ainsi l'hypothèse que le profil entrepreneurial influence directement les stratégies mises en place chez les PME touristiques.

Comme quatrième et dernier questionnement, dans ces conditions, « quels impacts l'entreprenariat touristique peut-il générer dans la Vieille Havane? Ces impacts sont-ils d'ordre physique, social ou économique sur le milieu urbain? Nous faisons l'hypothèse que l'augmentation du nombre de PME touristiques dans la Vieille Havane devrait affecter les différentes fonctions urbaines en place. L'usage résidentiel traditionnellement présent laisserait ainsi graduellement sa place à des usages plus rentables.

Dans ce contexte, l'émergence des PME touristiques dans la Vieille Havane pourrait menacer l'offre résidentielle du quartier. Parallèlement, elle pourrait également

grandement bonifier l'offre touristique et, par la même occasion, augmenter les revenus générés dans le quartier. Comme le témoignent les travaux de Kurzac-Souali (2007), l'augmentation des investissements dans ce quartier historique pourrait contribuer à une amélioration générale des conditions de vie des résidents.

Ce troisième chapitre nous a permis de mieux saisir les éléments conceptuels qui, dans un premier temps, aideront à mieux comprendre le contexte à l'étude. C'est notamment le cas de la stratégie mise de l'avant dans la réhabilitation du centre historique et la création de ce qui s'apparente à un « *clusteur* touristique » dans la Vieille Havane. Dans un deuxième temps, nous avons approfondi nos connaissances sur la notion de PME touristiques afin d'être en mesure de présenter les travaux de Koh et Hatten (2008), lesquels sont essentiels à la présente recherche pour identifier les PME touristiques de la Vieille Havane. À cet égard, nous verrons, dans le prochain chapitre, la méthodologie de recherche utilisée dans le cadre du présent mémoire ainsi que le processus de sélection des PME touristiques participantes à la présente recherche.

CHAPITRE 4 : LA MÉTHODOLOGIE

La présente recherche essaie de comprendre un phénomène émergent dans le renouvellement de la Vieille Havane. L'arrivée d'acteurs privés dans le paysage urbain havanais est en effet une réalité nouvelle qui est toujours en construction. Il n'existe pas de bases de données pouvant servir à la présente recherche. À cet égard, tout est à faire. De plus, le contexte cubain représente un milieu fort particulier et difficile à bien comprendre. Cette situation pose un défi de taille à toute recherche en raison principalement de l'inaccessibilité ou même, dans certains cas, de l'inexistence de données statistiques. Ainsi, la présente recherche ne bénéficie pas d'une grande marge de manœuvre dans le choix de la démarche méthodologique. Le choix d'une approche méthodologique qualitative exploratoire s'impose par elle-même.

4.1 Une stratégie de recherche basée sur des entrevues semi-dirigées

4.1.1 Les instruments de recherche

Il est difficile de mettre en lumière l'émergence d'acteurs privés dans le centre historique havanais et de faire ressortir les conditions dans lesquelles ces acteurs peuvent espérer prospérer. Dans ce contexte, la présente recherche s'inscrit dans le cadre d'une démarche exploratoire. En effet, le sujet de la présente recherche est trop récent et il n'a toujours pas fait l'objet de recherches scientifiques. Ainsi, il s'agit d'une première « exploration » du phénomène de l'émergence d'acteurs privés dans la Vieille Havane. Le chercheur a donc dû quitter les sentiers battus pour collecter les données requises à la présente recherche. Plus adéquate pour mener la présente recherche à terme, le chercheur a donc opté pour l'entrevue semi-dirigée comme approche.

Par ailleurs, la recherche documentaire a été longuement considérée afin de présenter le contexte légal cubain dans lequel s'inscrit l'entrepreneuriat dans le centre historique. Malheureusement, le contexte cubain est tel que le manque de sources et la faible, voire même impossible, accessibilité aux données existantes rendent cette démarche délicate. Quelques documents officiels ont toutefois été utilisés afin de compléter la présente recherche. C'est le cas de deux ouvrages publiés par l'OHCH :

- Oficina del Historiador, R. D. O. del Conservador de las ciudades patrimoniales de Cuba. (2012). *Luces y simientes. Territorio y gestión en cinco centros históricos urbanos*, 117.
- PLAN MAESTRO. (2011). para la Revitalización Integral - PEDI Plan Especial de Desarrollo Integral.

Ces ouvrages ont permis de comprendre le contexte historique de la Vieille Havane ainsi que les principaux acteurs de la réhabilitation. Le second ouvrage a également permis d'observer le plan quinquennal mis en place par l'OHCH ainsi que les travaux réalisés jusqu'à maintenant. Cependant, depuis l'arrivée au pouvoir de Raoul Castro en 2006, Cuba vit une période de profonds changements. Ainsi, le rythme des changements est difficile à suivre. Ces nombreux changements récents imposent l'ajout d'une notion temporelle dans les analyses. Les données recueillies dans un tel contexte ne sont en effet valides que pour une courte période de temps, ce qui complexifie grandement le travail de recherche.

4.1.2 Les entretiens semi-dirigés

La démarche exploratoire retenue dans le cadre de la présente recherche tient compte des réalités du contexte cubain tout en permettant une certaine flexibilité. En effet, cette démarche permet d'évoluer au même rythme que celui des données recueillies. Elle offre aussi la souplesse nécessaire advenant une plus pertinente à explorer. Dans cette optique, les entretiens semi-dirigés permettent cette exploration. Elles offrent aussi plusieurs avantages qui se prêtent à la réalité de la présente recherche. Avec cette démarche, les répondants transmettent l'information dans leurs propres mots.

Selon Savoie-Zajc (2003), l'entretien semi-dirigé permet de comprendre le sens que des individus donnent à une expérience particulière. Cette méthode met en lumière les perspectives individuelles par rapport à un phénomène et, de cette façon, enrichir la compréhension de l'objet d'étude (Kvale, 1996). Par les propos du répondant, cette approche s'appuie sur des questions préalablement établies pour favoriser la cueillette de connaissances précises. L'information ainsi recueillie n'est pas le résultat de recherches scientifiques antérieures. Ces nouvelles données permettent alors de bâtir la base d'information afin de mener à terme la présente recherche.

L'émergence d'entrepreneurs touristiques dans le centre historique havanais peut être explorée à l'aide d'une démarche d'entrevues semi-dirigées. Par les échanges et la discussion, il est possible de revenir sur un aspect pour éclaircir des éléments encore méconnus de ce phénomène émergent. De plus, la souplesse de cette méthode permet un constant ajustement afin d'obtenir l'information utile. C'est-à-dire que si le répondant formule une réponse méritant d'être développée davantage, le chercheur peut, grâce à la forme de la méthodologie de recherche par entrevue semi-dirigées, improviser de nouvelles questions dans le but d'obtenir de plus amples informations sur un élément précis. Cette méthode permet également de faire émerger de nouvelles informations qui n'avaient pas été explorées préalablement (Savoie-Zajc, 2003). C'est donc l'approche scientifique idéale qui, à plusieurs niveaux, nourrit les objectifs de la problématique de la présente recherche. Les entrevues semi-dirigées ont ainsi un rôle de premier plan afin d'établir le portrait type des entrepreneurs touristiques, les éventuels impacts de leur présence dans le centre historique de la Vieille Havane ainsi que leur intégration avec les actions de l'OHCH.

À première vue, le contexte linguistique à Cuba s'est présenté comme un obstacle à la présente recherche. Cependant, la connaissance de la langue espagnole par le chercheur lui a permis de mener les entrevues dans cette langue. De plus, les nombreux séjours sur le terrain avant de mener les premières entrevues (de 2013 à 2015 : 12 séjours pour un total de 18 mois passés à La Havane), ont permis au chercheur de se familiariser avec le jargon local. Et pour s'assurer d'aucune perte lors de la transcription des entrevues enregistrées, le chercheur a eu recours aux services d'une personne-ressource cubaine externe à la présente recherche.

4.1.3 L'observation directe et immersion

Les nombreux séjours du chercheur à La Havane ont également permis de développer une profonde connaissance du terrain d'étude. Cette connaissance a par la suite été capitale dans la compréhension du contexte cubain. Cette observation sur le terrain a pallié au manque d'information scientifique traitant de différents thèmes relatifs à la présente

recherche. Également, grâce à ce travail de terrain effectué en amont, le chercheur a pu identifier plus facilement les différents participants potentiels à interviewer.

Il est fort pertinent de mentionner à cette étape que ce mémoire s'inscrit aussi dans une démarche personnelle du chercheur de non seulement aller vivre à Cuba, mais également d'ouvrir sa propre casa particular. Ainsi, le chercheur a profité de nombreux longs séjours d'immersion dans le contexte cubain. Ces séjours ont grandement contribué à la compréhension du contexte. Au cours de ses séjours, le chercheur a su développer un réseau de contacts. Il a ainsi approfondi ses connaissances sur les nuances du quotidien cubain. Comme résultat, les répondants ont pu réaliser, à la lumière des questions posées, que le chercheur était bien au fait de leur réalité et qu'ils pouvaient ainsi ne pas entrer dans les clichés réservés aux touristes. En effet, nous pourrions croire qu'en raison de la nature de la recherche, les répondants auraient pu être portés à ne mentionner que les aspects positifs en raison de la nationalité étrangère du chercheur.

4.2 L'échantillonnage

Les entrevues semi-dirigées occupent toute la place de la présente démarche scientifique. Par conséquent, il s'avère important de diversifier les répondants afin de croiser l'information. De plus, le manque de ressources afin de comprendre le contexte légal cubain (analyse documentaire) force à inclure ce volet dans le cadre des échanges avec les répondants. De cette façon, les entretiens se font avec la collaboration de deux groupes distincts de répondants.

4.2.1 L'échantillonnage du premier groupe de répondants

Le premier échantillon de répondants provient des institutions publiques locales. En plus de mieux comprendre le rôle, les fonctions et l'organisation de l'OHCH, acteur principal de la revitalisation de la Vieille Havane, les rencontres permettent de mieux comprendre le contexte légal général, les lois sur la propriété privée les travailleurs autonomes (*cuentas propistas*). Les répondants de ce premier groupe ont été sélectionnés en raison de leur capacité à éclaircir le contexte réglementaire, lequel peut difficilement être mis en lumière par une autre démarche scientifique. Cette façon de procéder est qualifiée

d'échantillonnage de jugement (Perret 2008). Par leurs connaissances approfondies du sujet, ces répondants peuvent pallier au manque de représentativité de cet échantillon. Ces répondants sont principalement issus de l'OHCH, dont le département du Plan Maestro, qui est en charge de la planification territoriale (urbanisme) du centre historique. Par sa fonction, le Plan Maestro peut fournir le plus de détails possible sur le sujet de la présente recherche. Les entrevues avec ce premier groupe ont comme objectif de comprendre le point de vue des professionnels de la réhabilitation du centre historique sur les PME touristiques. Ces rencontres servent également à mettre en lumière le contexte légal cubain par rapport à l'urbanisme et à l'entrepreneuriat. Les répondants vulgarisent ainsi les orientations et les objectifs des plans de revitalisation et les différentes réglementations. Afin de sélectionner les répondants du premier groupe, le chercheur a contacté les responsables des différents départements gouvernementaux susceptibles d'offrir un maximum de réponses. Ces responsables ont donc recommandé des répondants d'intérêt. Cette façon de procéder diminue en outre le risque pour les répondants, puisque leur implication s'inscrit dans une démarche officielle. Cependant, de nombreux refus de la part d'éventuels répondants ont fait en sorte de diminuer la diversité de ce groupe. Suite à cette démarche, cinq personnes clés ont été retenues :

- Un architecte et membre du département d'urbanisme de l'OHCH depuis 2010; professeur d'architecture et d'urbanisme à la *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría* (CUJAE) à La Havane; animateur d'une émission radiophonique sur l'urbanisme et l'architecture à Cuba, architecte à son propre compte. Cette personne a travaillé sur de nombreux projets de réhabilitation, tant avec le gouvernement qu'avec le secteur privé.
- Un second architecte au département d'urbanisme de l'OHCH; participant à de nombreux documentaires sur l'urbanisme cubain; architecte à son propre compte, il a travaillé sur de nombreux projets de réhabilitation, tant avec le gouvernement qu'avec le secteur privé.
- Un troisième architecte et urbanisme au département d'urbanisme de l'OHCH; architecte à son propre compte.
- Une fonctionnaire siégeant à la Commission des monuments de la ville de La Havane.
- Un économiste travaillant pour le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD).

Les entrevues effectuées avec ce groupe ont grandement servi à mieux comprendre le contexte légal. Ainsi, l'information recueillie a eu une importante valeur lors de la

rédaction du questionnaire d'entrevue et la mise en contexte décrite au chapitre 2 de ce présent mémoire. Par ailleurs, ces entrevues n'ont pas eu comme objectif de valider le portrait des entrepreneurs et des PME touristiques présenté dans les chapitres 5 et 6 de ce présent mémoire.

4.2.2 L'échantillonnage du second groupe de répondants

Le second groupe de répondants est constitué d'entrepreneurs propriétaires de PME touristiques présentes dans la Vieille Havane. Comme l'entreprenariat touristique peut prendre différentes formes, seules les formes ayant une présence plus permanente dans le centre historique havanais ont été retenues. Ainsi, les PME touristiques n'ayant pas de locaux fixes, comme les chauffeurs de taxi ou encore les guides touristiques, n'ont pas été considérées dans le cadre de la présente recherche. De cette façon, les PME touristiques étudiées sont celles présentées par Taylora et Zuberi (2014), soit : les *casas particulares* et les *paladares*. Bien qu'il soit pratiquement impossible d'établir leur nombre exact sur le territoire de la Vieille Havane, ces deux archétypes de PME touristiques sont largement dominants sur le territoire. Certaines sources avancent qu'il y aurait près de 400 *casas particulares*, d'autres sources suggèrent 600. Ces chiffres demeurent cependant peu fiables. Ils sont présentés à titre indicatif seulement. À ces commerces participants à la présente recherche s'ajoutent d'autres PME touristiques, comme les vendeurs de souvenirs et les galeries d'art, qui ont pignon sur rue dans le centre historique havanais. Les PME touristiques ont d'abord été présélectionnées lors d'une première visite sur le terrain. Cette visite s'est déroulée lors de la première semaine de mars 2015. Par une simple observation du cadre bâti du territoire étudié, il a été facile de repérer d'éventuels répondants. Trois éléments ont aidé à déterminer la composition de cet échantillon.

Dans un premier temps, les enseignes commerciales identifient clairement les *paladares*, les *casas particulares* ou les boutiques souvenirs. Cependant, cette caractéristique est également présente pour les commerces appartenant à l'agence gouvernementale *Habaguanex*. Ainsi, pour faciliter l'identification de PME touristiques pertinentes à la présente recherche, il faut utiliser deux autres indices : soit le port d'un uniforme par les employés, soit les conditions générales du local commercial (l'état physique du

commerce). Dans la plupart des commerces d'État, les employés portent un uniforme standardisé facilement reconnaissable. Le comportement des employés peut aussi être évalué. Un employé d'État est généralement moins motivé qu'un employé du secteur privé qui n'a pas de sécurité d'emploi et dont ses revenus dépendent directement des ventes. Si un doute subsiste, il s'agit de demander à l'employé qui est le propriétaire : *estatal* (de l'État) ou *particular* (privé)? La condition physique du bâtiment représente un deuxième élément d'identification d'une PME touristique. Le contexte économique et politique cubain a rendu l'entretien des bâtiments extrêmement compliqué. La rareté des matériaux de construction, leurs couts ainsi que le cout de la main-d'œuvre sont autant d'obstacles qui limitent les possibilités de rénovation des bâtiments. Pour de simples résidents, il est difficile, voire impossible, de rénover son unité d'habitation. Cette situation fait en sorte que les locaux commerciaux qui ont fait l'objet de rénovation se démarquent nettement des unités d'habitation. Également, l'entrepreneuriat privé étant relativement nouveau, des rénovations récentes sur un bâtiment ont de grandes chances d'avoir été effectuées dans le cadre d'un projet commercial. Cette caractéristique s'avère un moyen encore plus efficace de trouver des entrepreneurs touristiques, plutôt que de simplement se fier aux bannières annonçant un commerce. En 2015, les commerces appartenant à l'État ne bénéficient pas forcément de la même capacité d'investissement.

Le recours à la publicité constitue un autre élément permettant de reconnaître un commerce privé. Ainsi, des feuillets publicitaires peuvent être d'une précieuse aide pour un touriste à la recherche d'un restaurant. Les commerces de l'agence gouvernementale Habaguanex n'emploient pas cette stratégie. En outre, plusieurs *paladares* utilisent les services de *jineteros* (sorte de *husler* touristique ou rabatteur) afin d'attirer la clientèle vers leur commerce. Avec des *jineteros*, les *paladares* sont alors très faciles à repérer (Jackiewicz et Bolster 2003, p. 382). Ces détails facilitent la composition de l'échantillon des entrepreneurs touristiques. De cette façon, il est facile de communiquer directement avec ces entrepreneurs, et ce, malgré une relation complexe entre l'entrepreneuriat cubain et le régime socialiste. La participation d'entrepreneurs touristiques à cet échantillon ne présente donc pas un risque supplémentaire pour la présente recherche.

Tableau 4.1 : Les éléments de distinction des PME touristiques oeuvrant dans les secteurs privé et public

	PME touristiques	Entreprises d'État
Publicité	Affichage sur la façade	Très peu d'affichage
	Recours à des rabatteurs	Aucun rabatteur, si ce n'est à l'entrée du commerce
	Utilisation de feuillets publicitaires	Aucune publicité papier
État du bâtiment	Nouvellement rénové	N'a pas été rénové récemment
	Au gout du jour	Peut-être un peu défraîchi
Employé	Uniformes variés entre les différents commerces	Ont pratiquement tous le même uniforme d'un commerce à l'autre
	Les employés sont motivés	Les employés sont démotivés

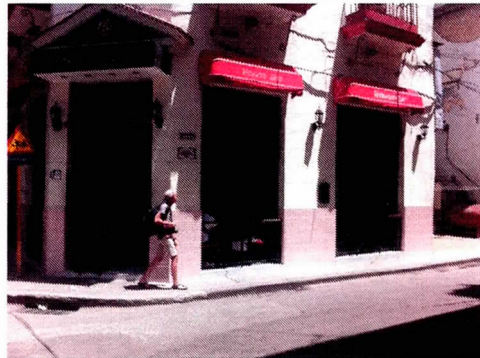
Source : J. Hudon, 2016

En résumé, la visibilité affichée de la PME touristique, l'état général du bâtiment ainsi que leurs employés ont permis d'identifier d'éventuels répondants. Ces caractéristiques permettent de reconnaître les PME touristiques dans la rue de façon évidente. Elles annoncent aussi que le commerce agit en toute légalité. Malgré tout, une attention particulière a été accordée afin d'éviter tout sujet potentiellement sensible.

Il est impossible de connaître le nombre exact de PME touristiques dans la Vieille Havane. En effet, le chiffre officiel n'est pas accessible. Il faut donc procéder à une observation sur le terrain. Mais encore, en raison d'un affichage commercial déficient et d'un taux de roulement important, le dénombrement des PME touristiques s'avère davantage complexe. Cependant, il a été observé qu'il existe un grand nombre de PME touristiques (ordre de grandeur d'environ 500 à 1000). Afin de couvrir un maximum d'aspects, ce 2^e groupe est donc composé de 30 répondants, répartis comme suit :

- 16 propriétaires de *paladar* (restaurant, café ou bar)

Figure 4.1 : Devanture d'un *paladar* dans la Vieille Havane.



Source : J. Hudon, 2016

- 7 propriétaires de *casa particular*

Figure 4.2 : Symbole officiel de *casa particular*



Source : J. Hudon, 2016

- 7 propriétaires de galerie d'art, de boutique de souvenirs ou autre.

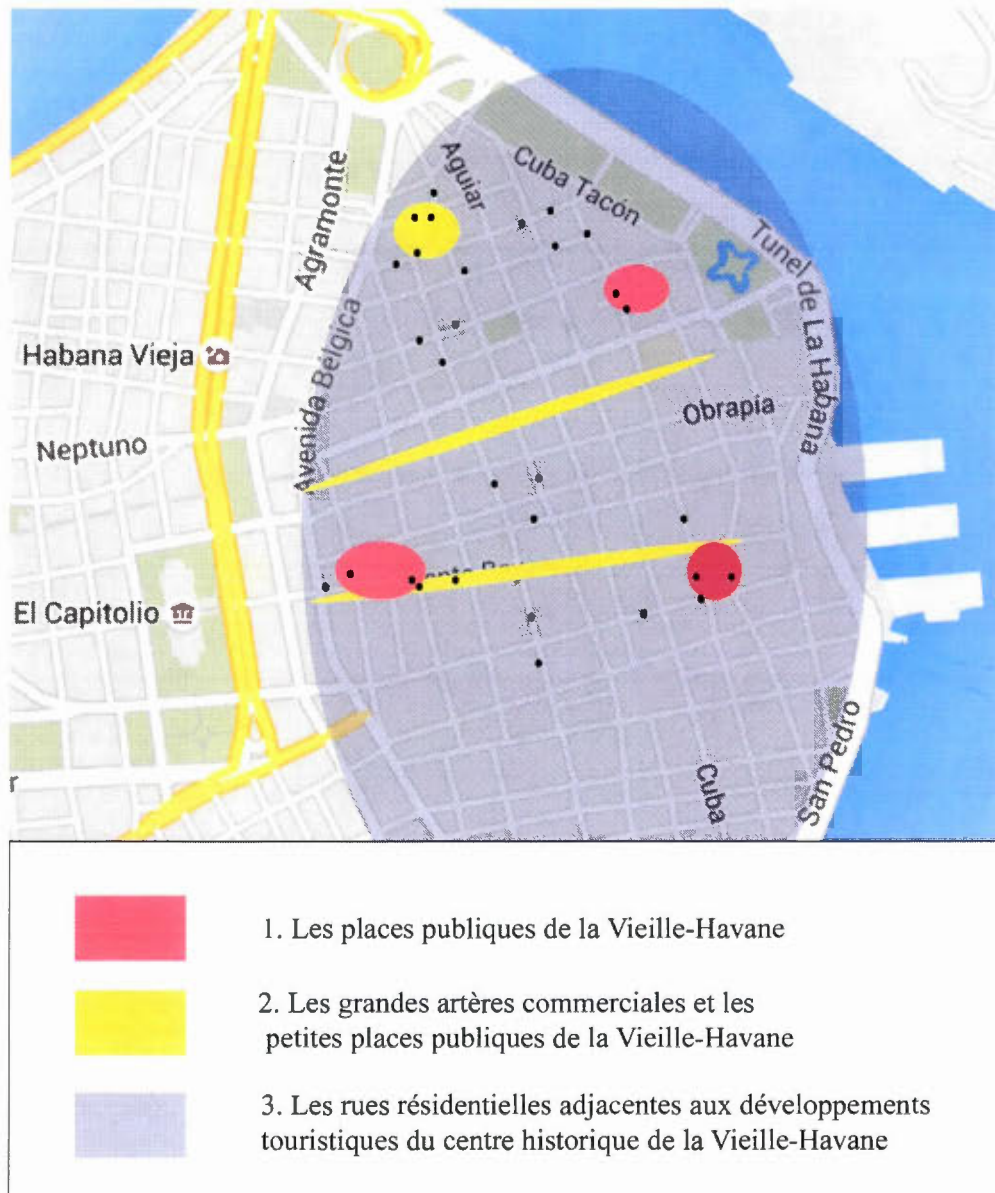
Figure 4.3 : Boutique de souvenirs dans la Vieille Havane



Source : J. Hudon, 2016

Nous retrouvons ainsi les différentes PME participantes dans 3 zones de la Vieille Havane. Dans les environs des plazas, sur les axes importants ainsi que les places publiques de moindre importance et pour finir sur les artères résidentielles normales.

Figure 4.4 : Localisation des PME touristiques



Sources : J. Hudon, 2017

4.3 Les thèmes d'entrevue

Bien que les entrevues semi-dirigées se divisent en deux groupes, les thèmes d'entrevue sont relativement similaires afin de croiser les points de vue des différents répondants. Pour les entrevues auprès des professionnels de la réhabilitation, une attention particulière a été accordée aux aspects légaux. Pour le second groupe, l'accent a été mis sur leur point de vue puisque les entretiens permettent aux répondants de décrire, dans leurs propres mots, les réalités de leur présence dans la Vieille Havane.

4.3.1 Les thèmes d'entrevue pour le premier groupe de répondant

Les thèmes suivants ont été abordés avec les répondants du groupe des professionnels de la réhabilitation :

- une présentation générale du contexte de la Vieille Havane;
- les conditions générales qui ont permis l'émergence des PME touristiques dans la Vieille Havane;
- les impacts générés par la présence grandissante de PME touristiques dans la Vieille Havane;
- la mise en évidence des relations qu'entretiennent les instances locales, dont l'OHCH, envers les PME touristiques.

L'annexe A contient un exemple d'entrevue effectuée.

Ces entrevues ont permis de mieux comprendre qui sont les PME touristiques et ainsi faciliter le travail de recherche et d'identification des PME touristiques d'intérêt sur le terrain. De plus, ces entretiens ont également permis de bâtir la grille d'entretien en vue des rencontres avec les répondants du second groupe.

4.3.2 Les thèmes d'entrevue pour le second groupe de répondants

Dans le cas du second groupe, celui des entrepreneurs touristiques, les entrevues ont été effectuées en deux temps. La première partie de ces entrevues a pris la forme d'un questionnaire à réponse courte afin d'établir un portrait général de l'entrepreneur touristique. Ainsi, l'âge, le sexe, la scolarité, les expériences professionnelles, etc. ont été abordés. Cette première partie a servi à déterminer si une tendance générale existe. L'annexe B présente un exemple de ce questionnaire.

La seconde partie des entrevues du second groupe s'est déroulée de façon relativement similaire à celle du premier groupe avec des questions à long développement. De cette façon, le premier objectif des entretiens avec le second groupe est d'établir les raisons de la croissance rapide du nombre d'entrepreneurs touristiques dans la Vieille Havane. Pour les entrepreneurs touristiques, il s'agit d'expliquer pourquoi ils se sont établis dans le centre historique. Cette partie des entrevues présente des pistes de réponses à cette question.

Cette entrevue couvre le projet de réhabilitation du centre historique, les libéralisations politiques et économiques du gouvernement de Raoul Castro depuis 2006 et le récent rapprochement entre Cuba et les États-Unis. Il s'agit d'établir si ces éléments ont un impact sur le développement de l'entrepreneuriat privé à Cuba et, dans l'affirmative, de quelle façon. L'information obtenue permet également de savoir si cette situation demeure exclusive au centre historique et, dans l'affirmative, pour quelles raisons. De plus, il s'agit également de comprendre la perception qu'ont les répondants du concept de PME touristique.

La présente recherche tente aussi d'établir les conditions dans lesquelles ces PME touristiques peuvent poursuivre une stratégie de développement à plus ou moins long terme. Il importe de comprendre les facteurs qui permettent aux PME touristiques de prospérer ou du moins d'espérer se maintenir en activité. Cette perspective met en lumière le niveau de connaissance du cadre légal par les répondants. Elle permet ainsi de constater si l'émergence des PME touristiques participantes est le résultat d'une démarche planifiée ou plutôt improvisée.

Le troisième thème d'entrevue aborde les impacts des PME touristiques et la nature de ces impacts sur le milieu urbain. À cet égard, il s'agit de déterminer si l'entrepreneuriat privé représente une menace ou plutôt une solution pour le centre historique et de déterminer dans quelle perspective s'inscrit cette situation (économie locale, sociale, cadre bâti). Il s'agit d'établir si les PME touristiques peuvent être conflictuelles avec la population ou les autorités locales. De plus, ce thème d'entrevue sert à comprendre la perception des entrepreneurs touristiques par rapport à leurs entreprises et à leurs propriétés immobilières.

Pour terminer, les entrevues tentent de savoir si les actions menées par ces entrepreneurs touristiques peuvent s'arrimer d'une façon ou d'une autre aux stratégies de développement de l'OHCH, à savoir si ces initiatives privées sont menées avec une certaine conscience sociale ou si elles sont simplement mercantiles. Il est ainsi intéressant d'établir si ces investisseurs ont le désir de participer au grand projet de réhabilitation ou s'ils ont été attirés par la seule possibilité de récolter des bénéfices.

4.4 Les outils d'analyse

L'information obtenue permet de mettre en relation les différents éléments d'analyse de la présente recherche. Cette information fait ressortir les différents objectifs des acteurs privés, les contraintes auxquelles ils sont confrontés en plus de cerner de façon précise le phénomène émergent des entreprises privées. Il est ainsi possible de comprendre la forme de l'implication de ces acteurs privés en fonction d'un cadre contextuel précis et contraignant.

Composée de questions à réponse courte, la première partie de l'entrevue a fait l'objet d'une analyse statistique. Chaque réponse a été comptabilisée pour produire une grille d'analyse statistique. Ainsi, cette grille a permis de dresser un portrait des PME touristiques.

Reposant sur des questions à long développement, la seconde partie des entrevues avec les entrepreneurs touristiques a permis de générer une grille d'analyse en trois grands sous-ensembles. Afin de mieux comprendre les raisons de l'émergence de PME touristiques dans le centre historique. Ces sous-ensembles sont : la réhabilitation urbaine de la Vieille Havane, la création de ce qui s'apparente à un « *clusteur* touristique » et tout autre élément de réponse.

Afin de répondre à notre troisième question de recherche, à savoir ce qui permet de demeurer en activité, tous les éléments de réponse concernant principalement l'investissement requis, les travaux de rénovation, l'offre commerciale ont été répertoriés. De plus, les réponses des répondants ont également été ventilées en fonction des types de PME, à savoir, les *casas particulares*, les *paladares* et toute autre PME touristique, et du

nombre d'années d'opération des PME touristiques. Les motivations et objectifs de la PME touristique ont aussi été mis en lumière.

Pour la question relative aux différents impacts potentiellement existants, les éléments de réponses ont été regroupés en quatre grandes catégories : les impacts sociaux, économiques, physiques et autres.

4.5 La démarche éthique

Toute recherche scientifique se doit de faire l'objet d'une démarche éthique rigoureuse. Cette situation est encore plus vraie lorsqu'il faut traiter un sujet humain. La confidentialité demeure essentielle à la présente recherche en raison de l'aspect informel du phénomène. La présente recherche a pris forme avec le consentement du Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains rattachés au Département d'études urbaines et touristiques de l'UQAM. Ce consentement a été obtenu le 16 juillet 2014. Une copie de la documentation relative à la démarche d'éthique est présentée à l'annexe C. Il n'en demeure pas moins que le contexte cubain et particulièrement les aspects informels que la présente recherche aborde peuvent rendre la participation des répondants problématique, voire comporter certains risques. Conformément à la démarche d'éthique, la participation des répondants s'est effectuée sur une base volontaire et en toute confidentialité. De plus, le chercheur a tenu une première rencontre de 10 minutes pour familiariser l'éventuel répondant aux objectifs de la présente recherche. Suite à cette discussion, une date et un lieu ont été déterminés afin d'effectuer l'entrevue. Pour éviter de prendre trop de temps au répondant et pour maximiser son attention, les entrevues ont duré une heure au maximum. Ces entrevues se sont déroulées en avril et mai 2015. Tous les participants ont rempli un formulaire de consentement.

La très grande complexité du contexte cubain qui se prête difficilement à la recherche scientifique ne favorise pas les travaux de recherche pour une personne non-initiée. Grâce à de nombreux et longs séjours sur le terrain à La Havane, le chercheur a cependant pu se

familiariser avec cet univers unique au monde. Il a également pu développer une stratégie de recherche appropriée afin d'explorer un volet jusqu'alors jamais exploré. Ce chapitre vient ainsi compléter la partie théorique de la présente recherche. Ce qui met la table à l'analyse des informations recueillies.

CHAPITRE 5 : LE PORTRAIT DES ENTREPRENEURS TOURISTIQUES DANS LA VIEILLE HAVANE

Ce chapitre présente un premier type de résultats importants. Il s'agit d'une connaissance inédite des PME touristiques de la Vieille Havane et de leur typologie. Il présente également le portrait sociodémographique des entrepreneurs touristiques. Ainsi, cette présentation vise à répondre à la première sous-question de la présente recherche, à savoir : « qui sont les PME touristiques de la Vieille Havane? » Les investissements consentis afin de se lancer en affaires ou simplement pour demeurer en affaires font aussi l'objet d'une analyse. Pour terminer, les deux archétypes prédominants sont décrits.

Rappelons que le portrait des PME touristiques conçu dans le cadre de la présente recherche s'appuie sur un échantillon de 30 entrepreneurs de PME touristiques dans la Vieille Havane.

5.1 Les PME touristiques de la Vieille Havane

Cette section présente successivement les types de PME touristiques, le mode d'acquisition des bâtiments pour établir le commerce et la localisation de ces commerces dans la Vieille Havane.

5.1.1 Les types de PME touristiques

L'échantillon de 30 entreprises touristiques rencontrées se ventile comme suit : 16 *paladares* ou restaurants privés, bars et cafés (54 %), 7 *casas particulares* ou gîtes chez l'habitant (23 %) et 7 commerces touristiques autres (23 %) comme des boutiques de souvenirs, des galeries d'art et des écoles de salsa. Rappelons que l'un des premiers critères de sélection afin de participer à l'entrevue était la condition physique et l'aspect général de la façade du commerce. Par ailleurs, ces entreprises touristiques ont été aussi réparties selon le nombre de mois d'opération du commerce. À cet égard, l'échantillon regroupe donc 18 PME touristiques (60 %) établies depuis moins de 24 mois et 12 PME touristiques (40 %) établies depuis 24 mois et plus. Les entreprises touristiques établies

depuis moins de 24 mois se concentrent dans le secteur de la restauration (72 %, soit 13 sur 18 répondants). Alors que chez les plus anciennes entreprises, le portrait est plus diversifié et la restauration ne compte que pour 42 % des entreprises (5 sur 12 répondants). Le tableau suivant résume la situation.

Tableau 5.1 : Les types de PME touristiques selon l'ancienneté des PME

	Entreprises de moins de 24 mois	Entreprises de 24 mois et plus
<i>Paladares</i> (bars, restaurants, cafés)	13 (72,2 %)	5 (41,7 %)
<i>Casas particulares</i>	3 (16,7 %)	2 (16,6 %)
Autres PME touristiques	2 (11,1 %)	5 (41,7 %)
Totaux	18 (100,0 %)	12 (100,0 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

Dans l'ensemble de l'échantillon (30 répondants), la moyenne du nombre d'années d'opération des PME est établie à 5 ans (ou 60 mois). L'échantillon présente toutefois deux extrêmes. D'une part, il inclut un groupe de vétérans qui ont plusieurs années d'expérience, soit une moyenne de 14,2 années (ou 170 mois). D'autre part, pour les commerces ouverts depuis moins de 24 mois, la moyenne du nombre d'années d'opération se situe à 0,8 (ou 10 mois). Le plus récent commerce n'a que deux mois d'ancienneté.

L'ancienneté par type d'entreprise se lit comme suit :

- *Casas particulares* : 8,2 années (ou 110 mois)
- *Paladares* (bars, restaurants, cafés) : 2,3 années (ou 27 mois)
- Autres PME touristiques : 7 années (ou 84 mois)

5.1.2 Le mode d'acquisition des bâtiments pour les PME touristiques

En ce qui concerne l'acquisition du bâtiment abritant l'entreprise touristique, il ne semble pas y avoir de stratégie qui se démarque plus qu'une autre. Ainsi, pour l'ensemble des répondants (30) :

- Environ le tiers des répondants (11) ont acheté leur bâtiment depuis l'adoption en 2011 de la loi sur la *compra y venta* ou achat et vente de façon légale.
- Le tiers des répondants (10) sont devenus propriétaires du bâtiment lors d'un échange de propriétés (processus selon la loi de la *permuta*, le seul autorisé avant les changements aux lois en 2011),

- 17 % des répondants (5) ont indiqué que le bâtiment appartenait à la famille depuis au moins une génération,
- 13 % des répondants (4) sont en fait une location auprès du gouvernement (projet pilote) ou du privé.

Il est intéressant d'observer le changement de stratégie d'acquisition chez les entreprises de moins de 24 mois (18 répondants). En effet, la majorité de ces dernières (56 %, soit 10 répondants) ont bénéficié des changements légaux depuis 2011 pour acheter leur bâtiment. Par ailleurs, près de la moitié des entreprises en opération depuis 24 mois et plus (42 %, soit 5 répondants sur 12) ont plutôt acquis leur bâtiment selon la loi de la *permuta*. Les deux tableaux suivants décrivent les stratégies d'acquisition en détail. Le premier selon le type de PME touristique, le second en fonction de l'ancienneté de la PME touristique.

Tableau 5.2: Le mode d'acquisition du bâtiment selon le type de PME

	Échantillon complet	Casas particulares	Paladares	Autres PME touristiques
Achat (loi sur la <i>compra y venta</i> de 2011)	11 (36,7 %)	1 (14,3 %)	7 (43,8 %)	3 (42,9 %)
Échange (loi sur la <i>permuta</i> en 1988)	10 (33,3 %)	3 (42,9 %)	5 (31,3 %)	2 (28,6 %)
Propriété familiale	4 (13,3 %)	3 (42,9 %)	1 (6,3 %)	0 (0,0 %)
Location au gouvernement	1 (3,3 %)	0 (0,0 %)	1 (6,3 %)	0 (0,0 %)
Location privée	3 (10,0 %)	0 (0,0 %)	1 (6,3 %)	2 (28,6 %)
N'a pas répondu	1 (3,3 %)	0 (0,0 %)	6,3 %	0,0 %
Totaux	30 (100 %)	7 (100 %)	16 (100 %)	7 (100 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

Tableau 5.3: Le mode d'acquisition du bâtiment selon le nombre d'années d'opération des PME

	Entreprises de moins de 24 mois	Entreprises de 24 mois et plus
Achat (loi sur la <i>compra y venta</i> de 2011)	9 (50,0 %)	2 (16,7 %)
Échange (loi sur la <i>permuta</i> en 1988)	5 (27,8 %)	5 (41,7 %)
Propriété familiale	1 (5,6 %)	3 (25,0 %)
Location au gouvernement	0 (0,0 %)	1 (8,3 %)
Location privée	2 (11,1 %)	1 (8,3 %)
N'a pas répondu	1 (5,6 %)	0 (0,0 %)
Totaux	18 (100 %)	12 (100 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

5.1.3 La localisation des PME touristiques

En comparaison avec les autres quartiers de La Havane, le territoire de la Vieille Havane est plus avantageux pour les PME touristiques. En outre, à l'intérieur même du centre historique, certains lieux spécifiques seraient encore plus intéressants pour les affaires que d'autres. Ainsi, la présente recherche a établi une hiérarchie de l'importance de ces lieux pour l'implantation d'une PME touristique. Les PME touristiques interviewées se trouvent essentiellement dans les trois types de lieux suivants :

- **Les places publiques de la Vieille Havane.** Ces dernières ont fait l'objet d'une attention prioritaire de la part de l'OHCH. Elles ont vu de nombreux commerces appartenant à Habaguanex, filiale de l'OHCH, se développer. Cependant, ce n'est pas toutes les places publiques qui ont permis le développement des PME touristiques. Comme la figure 5.1 l'illustre, on retrouve des PME touristiques seulement sur les trois places publiques suivantes : de la Catedral, Vieja et Del Cristo. Aucun bâtiment résidentiel permettant l'implantation de commerces privés n'est présent aux places De Armas et San Francisco. La situation de la Plaza Del Cristo fait exception puisque sa restauration a débuté en 2012 seulement, soit après les changements apportés aux lois en 2011. Ce projet a permis aux investisseurs privés de positionner avantageusement leur commerce. C'est un lieu de prédilection pour les rares entrepreneurs privés qui ont réussi à prendre possession d'un bâtiment avoisinant l'une des cinq grandes places publiques historiques de la Vieille Havane. On y retrouve presque exclusivement des *paladares* de toutes sortes : cafés, restaurants et bars.
- **Les grandes artères commerciales**, comme les rues Brasil et Obispo, **et les plus petites places publiques** comme la Plazeta Del Angel. Ces places publiques font partie des stratégies de développement touristique proposées par l'OHCH. Cette dernière laisse toutefois une grande place à l'initiative privée pour le développement de ces lieux. Dans ce type de lieux, on retrouve des *paladares*, des boutiques de souvenirs et également quelques *casas particulares*.
- **Les rues résidentielles adjacentes aux développements touristiques du centre historique de la Vieille Havane.** Principalement à vocation résidentielle, ces rues n'ont pas fait l'objet de grands projets de réhabilitation. L'OHCH est très rarement présente dans ces endroits. Les commerces touristiques qui s'y sont développés sont principalement des *casas particulares*.

En raison de l'arrivée récente du marché immobilier cubain (2011) et de sa complexité, il est trop tôt pour observer une tendance. Il est ainsi impossible de préciser les grandes tendances qui ont favorisé la sélection d'un lieu précis par un entrepreneur pour localiser sa PME touristique dans la Vieille Havane. Bien que les entrepreneurs aient délibérément opté pour le centre historique havanais pour s'implanter, la localisation exacte de leur commerce s'explique par des facteurs hors de leur contrôle. Ces facteurs s'apparentent davantage au hasard plutôt qu'à une réelle stratégie. Par exemple :

- des entrepreneurs ont choisi un lieu en raison de sa disponibilité, de son état et de son prix. Si ce lieu se trouve dans une localisation exceptionnelle pour le tourisme, c'est alors un coup de chance;
- d'autres entrepreneurs n'ont pas procédé à la recherche d'un lieu et certains n'avaient même pas l'intention d'ouvrir une PME touristique. Ces entrepreneurs ont simplement eu une occasion pour acheter un bâtiment. Et l'idée d'ouvrir une PME est venue par la suite.

Interrogés sur les raisons qui les ont motivés à s'établir dans le centre historique, la très grande majorité des répondants ont mentionné que ce quartier offrait les meilleures possibilités économiques et commerciales (80 %, soit 24 répondants sur 30).

Chez les entreprises de moins de 24 mois, on retrouve une proportion de 39 % des répondants (7 sur 18) qui reconnaît une certaine valeur à la qualité architecturale des bâtiments du centre historique. Dans bien des cas, ces derniers entrepreneurs associent cette valeur architecturale à un meilleur achalandage pour le tourisme.

Certains répondants, principalement issus du groupe des entrepreneurs de 24 mois et plus, ont avoué ne pas avoir eu d'ambition entrepreneuriale lors de l'acquisition du bâtiment. Pour ces entrepreneurs, le désir d'obtenir un logement plus grand par l'entremise de la *permuta* les a poussés à s'installer dans le quartier de la Vieille Havane.

Rappelons que le gouvernement a longtemps surveillé ce type de transaction pour s'assurer que les deux parties engagées obtenaient une valeur relativement similaire. Ainsi, un petit logement en bon état pouvait valoir davantage qu'un plus grand logement en mauvaise condition. En outre, le désir de prendre part de façon concrète au projet de réhabilitation de la Vieille Havane a été un facteur déterminant pour 37 % de l'ensemble des entrepreneurs interviewés (11 répondants sur 30). Cette motivation est plus grande

chez les entrepreneurs établis depuis 24 mois et plus (42 %, soit 5 répondants sur 18). Les tableaux suivants décrivent la situation en détail. Les répondants pouvaient choisir plus d'une réponse. Cela explique que les totaux par colonnes soient supérieurs à 100 %.

Tableau 5.4: Les raisons qui ont motivé le choix du quartier de la Vieille Havane selon le type de PME

	Échantillon complet	Casas particulares	Paladares	Autres PME touristiques
Meilleur emplacement pour le commerce	24 (80,0 %)	6 (85,7 %)	12 (75,0 %)	6 (85,7 %)
Envie de participer à la réhabilitation de la Vieille Havane	11 (36,7 %)	3 (42,9 %)	7 (43,8 %)	1 (14,3 %)
Qualité du quartier	5 (16,7 %)	1 (14,3 %)	3 (18,8 %)	1 (14,3 %)
Qualité architecturale du quartier	7 (23,3 %)	1 (14,3 %)	5 (31,3 %)	1 (14,3 %)
Besoin d'un espace plus grand	5 (16,7 %)	1 (14,3 %)	2 (12,5 %)	2 (28,6 %)
Autre raison	1 (3,3 %)	0 (0,0 %)	1 (6,3 %)	0 (0,0 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

Tableau 5.5 : Les raisons qui ont motivé le choix du quartier de la Vieille Havane selon le nombre d'années d'opération des PME

	Entreprises de moins de 24 mois	Entreprises de 24 mois et plus
Meilleur emplacement pour le commerce	16 (88,9 %)	8 (66,7 %)
Envie de participer à la réhabilitation de la Vieille Havane	6 (33,3 %)	5 (41,7 %)
Qualité du quartier	4 (22,2 %)	1 (8,3 %)
Qualité architecturale du quartier	7 (38,9 %)	0 (0,0 %)
Besoin d'un espace plus grand	2 (11,1 %)	3 (25,0 %)
Autre raison	1 (5,6 %)	0 (0,0 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

5.2 Le portrait sociodémographique des entrepreneurs touristiques

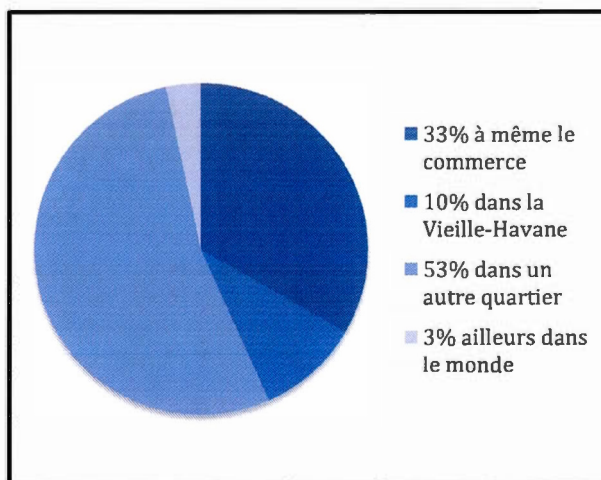
Sur l'ensemble des entrepreneurs interviewés (30), il existe une égalité entre le nombre d'hommes et de femmes. Cependant, dans le domaine de la restauration (*paladars*), les hommes sont un peu plus présents. Ils composent 60 % de l'échantillon, soit 10 répondants sur 16. Dans les *casas particulares*, les boutiques de souvenirs et les galeries d'art, on retrouve cependant une majorité de femmes.

L'âge moyen des entrepreneurs touristiques se situe à 43,6 ans. L'âge moyen des entrepreneurs touristiques impliqués dans les *casas particulares* est de 51 ans, soit pratiquement 10 ans plus âgée que la moyenne générale. Propriétaire d'une *casa particular*, la doyenne des entrepreneurs est âgée de 67 ans. À 42 ans, l'âge moyen des restaurateurs est plus bas. Ce type de commerce regroupe les plus jeunes entrepreneurs qui ont entre 30 et 33 ans.

La majorité des partenaires d'affaires ne sont pas Cubains. Cependant, les propriétaires officiels des PME touristiques rencontrés sont Cubains. En effet, la presque totalité des entrepreneurs rencontrés sont d'origine cubaine (97 %, ou 29 répondants sur 30). En fait, un seul entrepreneur est né à l'extérieur de Cuba. Ce dernier est d'origine espagnole et il est officiellement (légalement) propriétaire de son commerce en raison de son statut de résident permanent à Cuba. Au moins trois répondants ont affirmé n'être que le représentant ou le gestionnaire au quotidien pour des propriétaires vivant à l'extérieur de Cuba.

5.2.1 Le lieu de résidence des entrepreneurs touristiques

Figure 5.2 : Le lieu de résidence des entrepreneurs touristiques



Source : J. Hudon, enquête 2016

Malgré la loi obligeant à établir un commerce dans le même espace que le lieu de résidence du propriétaire (loi sur la *cuentapropista*), seulement le tiers des répondants ont

affirmé vivre sur place (10 sur 30). Rappelons que la loi sur la propriété privée permet aux Cubains d'être propriétaire d'une seule résidence en ville et d'une autre en campagne.

Le type de commerce touristique enquêté influence les données recueillies. Par exemple, pour les *casas particulares*, la cohabitation entre le lieu de travail et le lieu de résidence est plus facile à faire. Les entrepreneurs touristiques possédant une *casa particular* vivent en effet majoritairement dans le même bâtiment qui abrite leur commerce (71 %, ou 5 répondants sur 7). Chez les propriétaires de *paladares*, la situation est inversée. Seulement 25 % des répondants (4 sur 16) demeurent dans le même espace que leur commerce. Cette situation s'explique parce que l'entrepreneur utilise l'espace normalement réservé à l'habitation pour avoir plusieurs tables supplémentaires pour accueillir un maximum de clients. Rappelons que la loi sur la *cuentapropista* précise qu'un maximum de 50 places assises est autorisé pour un *paladar*. Cette situation est encore plus prononcée pour les autres types de commerces qui nécessitent de l'espace afin d'étaler les produits à vendre, comme par exemple les galeries d'art, où seulement 14 % de ces derniers (1 répondant sur 7) vivent sur place.

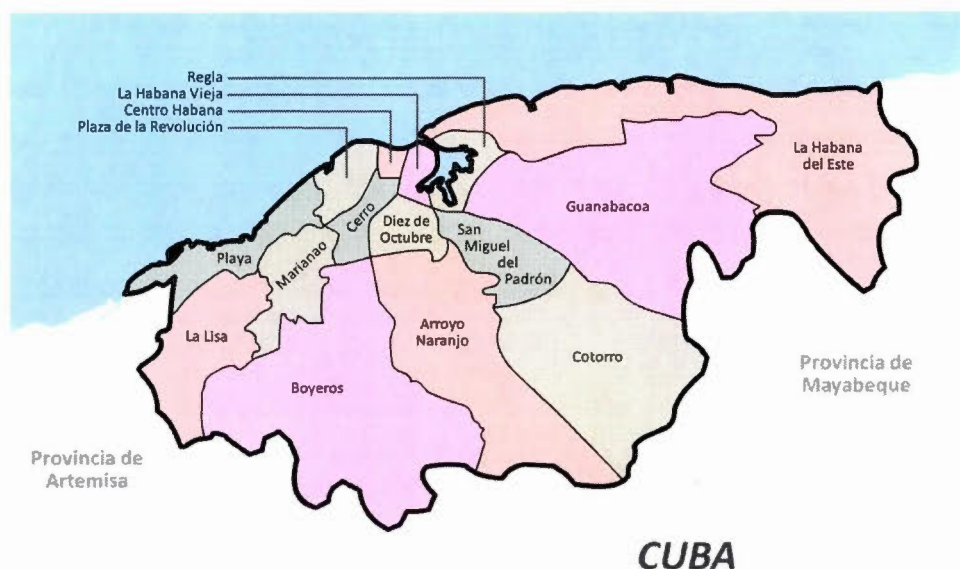
Les propriétaires des *casas particulares* en activité depuis plus de 24 mois vivent dans le même lieu que leur commerce. À l'inverse, les propriétaires des *casas particulares* de moins de 24 mois d'opérations ne demeurent pas sur place. Ces derniers font en effet le choix d'offrir davantage de chambres à louer plutôt que d'occuper personnellement une chambre. Ce sont ainsi de plus grosses entreprises qui louent une moyenne de quatre chambres, alors que les plus anciennes *casas particulares* n'en offrent que deux.

Cette différence générationnelle s'observe également chez les propriétaires de *paladares* où les répondants demeurant à même leur commerce sont également les doyens dans cette catégorie. Ainsi, une certaine corrélation peut être faite entre l'ancienneté du commerce et le lieu de résidence des propriétaires. De cette façon, chez les entrepreneurs touristiques ayant ouvert leur commerce il y a moins de 24 mois, seulement 17 % d'entre eux (3 répondants sur 18) vivent dans le même bâtiment où se trouve leur commerce.

Pour l'ensemble de notre échantillon de 30 entrepreneurs touristiques, 66 % des répondants (20 sur 30) résident ailleurs que dans leur commerce. Ces entrepreneurs résident dans un des lieux suivants (figure 5.2) :

- 10 % (3 sur 30) demeurent dans le même quartier (la Vieille Havane). Deux répondants ont indiqué vivre dans le bâtiment voisin à leur commerce.
- 53 % (16 sur 30) vivent dans un autre quartier que le centre historique havanais. Les quartiers les plus nommés sont : Centro Habana, Diez de Octubre, Playa (Miramar) et Alamar.
- Seulement un répondant (3 %) a avoué ne pas résider à Cuba à l'année.

Figure 5.3: Carte des quartiers de La Havane



Source : Hmaglione10 sur https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Mapa_Habana.png

Wikipédia :

La majorité des répondants, soit 19 sur 30 ou 63 % de l'échantillon, sont détenteurs des titres de propriété du logement dans lequel leur commerce est installé. Pour les répondants qui ne sont pas propriétaires, deux autres approches sont privilégiées : soit le bâtiment est au nom du conjoint ou de la conjointe (7 répondants sur 30, ou 23 %), soit le bâtiment est loué (4 répondants sur 30, ou 13 %). En ce qui concerne la location de l'espace commercial, un seul répondant a avoué faire partie du programme à l'essai de l'OHCH qui lui permet de louer un espace appartenant à l'OHCH.

La catégorie « autres PME touristiques » regroupe la plus haute proportion de locataires (2 répondants sur 7 ou 29 %). Dans ces cas, ce sont des boutiques de souvenirs qui ont opté pour cette stratégie.

5.2.2 La scolarité des entrepreneurs touristiques

Au niveau de la scolarité, on remarque, dans l'échantillon complet, une prédominance (40,0 %, soit 12 répondants sur 30) de diplômés de niveau préuniversitaire. Les diplômés universitaires représentent 33,3 % des répondants (10), alors que les diplômés d'études techniques (l'équivalent du Diplôme d'études collégiales techniques au Québec) ne représentent que 23,3 % des répondants (7). Dans la catégorie « autres PME touristiques », la proportion détentrice d'un diplôme d'études techniques est la plus forte avec 42,9 % des répondants (3 sur 7). Cette situation s'explique en grande partie par une plus grande présence d'artistes oeuvrant dans les galeries d'art ou les studios de danse et qui ont suivi une formation spécialisée.

Tableau 5.6: Le niveau de scolarité des entrepreneurs selon le type de PME

	Échantillon complet	Casas particulares	Paladares	Autres PME touristiques
Préuniversitaire (12 <i>grados</i>)	12 (40,0 %)	2 (28,6 %)	7 (43,8 %)	3 (42,9 %)
Technique	7 (23,3 %)	2 (28,6 %)	2 (12,5 %)	3 (42,9 %)
Universitaire	10 (33,3 %)	3 (42,9 %)	6 (37,5 %)	1 (14,3 %)
N'a pas répondu	1 (3,3 %)	0 (0,0 %)	1 (6,3 %)	0 (0,0 %)
Totaux	30 (100 %)	7 (100 %)	16 (100 %)	7 (100 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

La proportion de diplômés universitaires se révèle comme une autre distinction entre les entreprises établies depuis moins de 24 mois et celles établies depuis 24 mois et plus. En effet, on constate une dominance de la formation universitaire chez les nouvelles entreprises soit 38,9 % (7 répondants sur 18) comparativement à seulement 25,0 % (3 répondants sur 12) pour les plus anciennes. *A contrario*, les entreprises touristiques les plus vieilles présentent la plus forte proportion de scolarité plus faible avec 50 % (6 répondants sur 12) n'ayant obtenu qu'un diplôme préuniversitaire.

Tableau 5.7: Le niveau de scolarité des entrepreneurs selon le nombre d'années d'opération des PME

	Entreprises de moins de 24 mois	Entreprises de 24 mois et plus
Préuniversitaire (12 <i>grados</i>)	6 (33,3 %)	6 (50,0 %)
Technique	4 (22,2 %)	3 (25,0 %)
Universitaire	7 (38,9 %)	3 (25,0 %)
N'a pas répondu	1 (5,6 %)	0 (0,0 %)
Totaux	18 (100,0 %)	12 (100,0 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

Les entrepreneurs âgés de 40 ans et moins sont plus instruits en comparaison avec les entrepreneurs plus âgés. En effet, un répondant sur deux (46,6 %) possède un diplôme universitaire, comparativement à un sur quatre (23,5 %) chez les plus de 40 ans.

Tableau 5.8: Le niveau de scolarité selon le nombre d'années d'opération des entrepreneurs

	Entrepreneurs de 40 ans et moins	Entrepreneurs de plus de 40 ans
Préuniversitaire (12 <i>grados</i>)	4 (30,8 %)	8 (47,1 %)
Technique	2 (15,4 %)	5 (29,4 %)
Universitaire	6 (46,2 %)	4 (23,5 %)
N'a pas répondu	1 (7,7 %)	0 (0,0 %)
Totaux	13 (100,0 %)	17 (100,0 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

5.2.3 L'expérience professionnelle des entrepreneurs touristiques

Lors des entrevues, l'expérience professionnelle des entrepreneurs touristiques a également été abordée. De façon générale, l'expérience des entrepreneurs provient principalement des domaines d'activités suivants : le tourisme, la communication, la gestion ou la propriété de commerce et la culture. Il en ressort un portrait général plutôt partagé. Le profil d'expérience le plus souvent rencontré chez les entrepreneurs touristiques est sans surprise celui de l'industrie touristique. Avant de se lancer en affaires, 38 % des répondants (11 sur 30) ont travaillé de près ou de loin dans l'industrie touristique. Seulement 14 % des répondants (4 sur 30) ont affirmé avoir oeuvré dans le monde des affaires ou de la gestion avant de créer leur commerce. En fait, la restauration compte le plus grand nombre de profils d'expérience en entrepreneuriat et en gestion avec 27 % des répondants ayant un *paladar* (2 sur 7).

Deux autres catégories d'expérience professionnelle se sont également démarquées. En effet, l'expérience dans les communications et la culture est présente chez 14 % des répondants (4 sur 30). Chez les entrepreneurs touristiques de la catégorie « autres PME touristiques », c'est-à-dire les propriétaires de galerie d'art, de boutique de souvenirs ou de studio de danse, cette proportion monte à 43 % (3 répondants sur 7). Un dernier 20 % des répondants (6 sur 30) provient d'un milieu professionnel différent de celui du tourisme, de l'entrepreneuriat, de la culture et des communications. Ces entrepreneurs proviennent, par exemple, des secteurs de l'éducation et de la santé. En conclusion, le profil d'expérience professionnelle chez les entrepreneurs rencontrés demeure très hétérogène. Le tableau suivant résume la situation.

Tableau 5.9: Le domaine d'expérience professionnelle des entrepreneurs avant la création de la PME et selon le type de PME

	Échantillon complet	Casas particulares	Paladares	Autres PME touristiques
Tourisme	11 (36,7 %)	7 (43,8 %)	3 (42,9 %)	1 (14,3 %)
Communication	4 (13,3 %)	1 (6,3 %)	1 (14,3 %)	2 (28,6 %)
Gestion ou propriétaire de commerce	4 (13,3 %)	4 (25,0 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Culture	4 (13,3 %)	1 (6,3 %)	0 (0,0 %)	3 (42,9 %)
Autre	6 (20,0 %)	2 (12,5 %)	3 (42,9 %)	1 (14,3 %)
N'a pas répondu	1 (3,3 %)	1 (6,3 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Totaux	30 (100,0 %)	16 (100,0 %)	7 (100,0 %)	7 (100,0 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

La provenance de la formation professionnelle de l'entrepreneur avant d'ouvrir un commerce constitue un élément intéressant de distinction entre les nouvelles et les anciennes entreprises. En effet, les commerces établis depuis 24 mois et plus montrent une diversité d'expérience plus grande. En outre, bien que les entrepreneurs vétérans provenant de l'industrie touristique représentent 25 % de ce groupe (3 répondants sur 12), un nombre légèrement moindre d'entrepreneurs (2 sur 12, pour 17 %) se répartissent également dans chacun des trois autres principaux domaines d'expérience, à savoir la communication, la gestion ou propriétaire de commerce et la culture. Pour terminer, 25 % des entrepreneurs restants (3 sur 12) ont une expérience différente de celle des quatre principaux domaines d'expérience. Parmi ces derniers, deux ont indiqué avoir respectivement une expérience provenant des secteurs de l'éducation et de la santé.

Chez les nouvelles entreprises établies depuis moins de 24 mois, l'expérience en tourisme caractérise pratiquement 50 % des nouveaux entrepreneurs (8 répondants sur 18). C'est donc dire que l'expérience dans l'industrie touristique est une variable importante dans ce groupe. Ainsi, l'expérience de ces nouveaux entrepreneurs semble indiquer un choix raisonné de carrière dans l'industrie touristique plutôt qu'un choix par opportunisme.

Comme le mentionne Feinberg (2013), provenir de milieux professionnels autres que celui du tourisme laisse entendre un changement de carrière pour des raisons opportunistes. À cet égard, une transition a été observée. En effet, les entrepreneurs touristiques en affaires depuis moins de 24 mois semblent être motivés par choix et passion du métier plutôt que pour des raisons opportunistes. Moins d'entrepreneurs touristiques opportunistes signifie une transition de l'industrie touristique avec un plus grand nombre de professionnels de l'industrie touristique. Cette situation ne peut qu'améliorer l'offre de services dans ce domaine. Une situation longtemps souhaitée par Feinberg (année 2013) et qui semble se concrétiser maintenant dans la Vieille Havane.

Tableau 5.10: Le domaine d'expérience professionnelle des entrepreneurs par catégorie d'âge

	Entreprises de moins de 24 mois	Entreprises de 24 mois et plus
Tourisme	8 (44,4 %)	3 (25,0 %)
Communication	2 (11,1 %)	2 (16,7 %)
Entreprenariat	2 (11,1 %)	2 (16,7 %)
Culture	2 (11,1 %)	2 (16,7 %)
Autre	3 (16,7 %)	3 (25,0 %)
N'a pas répondu	1 (5,6 %)	0 (0,0 %)
Totaux	18 (100,0 %)	12 (100,0 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

5.2.4 Les motivations des entrepreneurs touristiques

Pour connaître les motivations qui ont poussé les entrepreneurs touristiques à partir en affaires, l'entrevue offrait cinq possibilités de réponse. Ces choix de réponses ont été établis en fonction des travaux de Feinberg (2013) sur l'entreprenariat à Cuba. Ces choix de réponses sont :

- la création d'emplois pour la survie immédiate du ménage,
- l'amour pour la culture locale et le désir de participation à la réhabilitation de la Vieille Havane,
- les opportunités offertes par l'industrie touristique,
- la réalisation d'un vieux rêve,
- autres raisons.

Un répondant pouvait indiquer plus d'un choix de réponse. Ainsi, les répondants ont indiqué une moyenne de 2,2 motivations.

Sur l'ensemble de l'échantillon (30 répondants), 57 % des répondants (17) ont indiqué que la création de l'emploi afin de permettre la survie du ménage a été un facteur de motivation. Pour la moitié des répondants (15), l'amour de la culture locale et le désir de participer au projet de réhabilitation de la Vieille Havane a été un élément qui a stimulé leur décision. Sans surprise, le boum touristique que connaît la Vieille Havane est la source de motivation la plus fréquente pour 60 % des répondants (18). La volonté de réaliser un vieux rêve en étant entrepreneur a également été mentionnée par 43 % des répondants (13). Seulement 10 % des répondants (3) ont répondu avoir une autre motivation que celles qui étaient proposées dans l'entrevue.

Dans les PME touristiques de type « autres PME touristiques » (7 répondants), la création de l'entreprise est fortement motivée par le désir de garantir la survie économique du ménage pour 71 % des répondants (5). Ce résultat doit également être interprété avec le niveau d'éducation des entrepreneurs de ce même type de PME touristiques. Ce groupe montre la plus grande proportion d'entrepreneurs à ne pas avoir de formation universitaire (86 %, 6 répondants sur 7). Cette réalité laisse transparaître un comportement opportuniste beaucoup plus fort, en particulier chez les boutiques de souvenirs et les galeries d'art de la Vieille Havane.

La réalisation d'un vieux rêve n'est pas une motivation très populaire chez les entrepreneurs touristiques ayant une *casa particular*. En effet, un seul répondant (sur 7) a avoué que cela l'avait influencé.

Tableau 5.11 Les raisons qui motivent un entrepreneur à se lancer en affaires selon le type de PME

	Échantillon complet	Casas particulares	Paladares	Autres PME touristiques
Création d'emplois et survie du ménage	17 (56,7 %)	4 (57,1 %)	8 (50,0 %)	5 (71,4 %)
Amour pour la culture locale et participation à la réhabilitation de la Vieille Havane	15 (50,0 %)	3 (42,9 %)	8 (50,0 %)	4 (57,1 %)
Opportunités offertes par l'industrie touristique	18 (60,0 %)	4 (57,1 %)	10 (62,5 %)	4 (57,1 %)
Réalisation d'un vieux rêve	13 (43,3 %)	1 (14,3 %)	7 (43,8 %)	5 (71,4 %)
Autres raisons	3 (10,0 %)	0 (0,0 %)	2 (12,5 %)	1 (14,3 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

Malgré des résultats relativement similaires selon les catégories d'âge des PME, on remarque toutefois une légère différence quant à l'importance de la survie du ménage dans les entreprises de 24 mois et plus (67 % contre 50 %). Cependant, la poursuite d'un rêve semble plus importante chez les entreprises de moins de 24 mois (50 % contre 33 %). En outre, 61 % des propriétaires (11 répondants sur 18) d'entreprises de moins de 24 mois ont le désir de contribuer au projet de réhabilitation de la Vieille Havane, comparativement à 33 % (4 répondants sur 12) pour les propriétaires d'entreprises de 24 mois et plus.

Tableau 5.12: Les raisons qui motivent un entrepreneur à se lancer en affaires selon le nombre d'années d'opération des PME

	Entreprises de moins de 24 mois	Entreprises de 24 mois et plus
Création d'emplois et survie du ménage	9 (50,0 %)	8 (66,7 %)
Amour pour la culture locale et participation à la réhabilitation de la Vieille Havane	11 (61,1 %)	4 (33,3 %)
Opportunités offertes par l'industrie touristique	12 (66,7 %)	6 (50,0 %)
Réalisation d'un vieux rêve	9 (50,0 %)	4 (33,3 %)
Autres raisons	2 (11,1 %)	1 (8,3 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

Pour 73 % des entrepreneurs touristiques (22 répondants sur 30), la présente recherche fait ressortir que les bénéfices du commerce sont leur unique source de revenus. Parallèlement, seulement 27 % d'entre eux (8 répondants sur 30) avouent recourir à d'autres emplois afin de survivre. La proportion la plus forte se retrouve chez les

paladares où 81 % des répondants (13 répondants sur 16) ont avoué que leur commerce est leur seule source de revenus.

Tableau 5.13 : L'importance économique de la PME touristique pour les entrepreneurs selon le type de PME

	Échantillon complet	Casas particulares	Paladares	Autres PME touristiques
La source unique de revenus	22 (73,3 %)	5 (71,4 %)	13 (81,3 %)	4 (57,1 %)
Une source de revenus parmi d'autres sources	8 (26,7 %)	2 (28,6 %)	3 (18,8 %)	3 (42,9 %)
Totaux	30 (100 %)	7 (100 %)	16 (100 %)	7 (100 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

Par rapport à l'âge de la PME, il existe par ailleurs une différence entre les entreprises de moins de 24 mois et celles de 24 mois et plus quant à l'importance des revenus provenant de la PME. En effet, 22 % des entreprises de moins de 24 mois (4 répondants sur 18) ont beaucoup moins besoin de recourir à d'autres emplois afin de subvenir à leurs besoins, comparativement à 33 % (4 répondants sur 12) chez les entreprises en opération depuis 24 mois et plus. Le recours à d'autres emplois afin de subvenir aux besoins du ménage tend à confirmer la présence de l'archétype d'entrepreneur touristique de type *closet*.

Tableau 5.14 : L'importance économique de la PME touristique pour les entrepreneurs selon le nombre d'années d'opération des PME

	Entreprises de moins de 24 mois	Entreprises de 24 mois et plus
La source unique de revenus	14 (77,8 %)	8 (66,7 %)
Une source de revenus parmi d'autres sources	4 (22,2 %)	4 (33,3 %)
Totaux	18 (100,0 %)	12 (100,0 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

5.3 L'investissement financier des PME touristiques

Cette section présente les investissements financiers des entrepreneurs touristiques de la Vieille Havane. L'investissement initial pour l'acquisition de la propriété ainsi que celui pour les rénovations sont abordés. Pour terminer, cette section présente la situation des emplois au sein des PME touristiques.

À la question « Avez-vous des partenaires d'affaires? » à la base de la présente recherche, une précision doit être apportée en raison de l'inexpérience linguistique du chercheur en espagnol. En effet, une certaine erreur s'est glissée dans les travaux. Cette erreur a pu conduire à une mauvaise interprétation de la question chez les répondants. Ainsi, le chercheur a posé la question « Êtes-vous le seul propriétaire du commerce? », plutôt que « Combien étiez-vous pour lancer le commerce à l'origine? ». Avec la formulation utilisée, seulement 43 % des répondants (13 sur 30) ont indiqué ne pas s'être lancés seuls dans l'aventure. Dans un seul cas, le partenariat s'est effectué entre quatre amis cubains vivant toujours à Cuba. Cette particularité est importante, puisque dans tous les autres cas où un partenaire a été nécessaire, ce dernier est d'origine étrangère. Les partenaires étrangers proviennent principalement du continent européen, en particulier de l'Espagne et de l'Italie. Les Mexicains ont aussi une importante représentation.

5.3.1 L'investissement initial

Le marché immobilier cubain est une réalité récente. Il faut en effet attendre l'année 2011 avant de voir le gouvernement cubain autoriser à nouveau la vente légale de logements. Pour 2013 seulement, 80 000 transactions immobilières ont eu lieu à Cuba (Almeida et Pérez, 2014). Sans surprise, c'est à La Havane que les résidences sont les plus chères en comparaison aux prix payés dans les autres grandes villes Cubaines². Sur l'ensemble du territoire de La Havane, Almeida et Pérez (2014) ont estimé que la valeur moyenne d'un logement comprenant deux chambres à coucher avoisinait les 25 000 CUC. Bien qu'il soit embarrassant d'aborder des questions monétaires dans le contexte cubain, la majorité des répondants qui ont opté pour l'achat d'une propriété ont bien voulu dévoiler les montants de l'acquisition. Rappelons que seulement le tiers des répondants, soit 11 sur 30, ont procédé à un achat (*compra y venta*) afin d'acquérir leur propriété.

Le montant divulgué par ces entrepreneurs pour acheter une propriété dans la Vieille Havane est paradoxalement équivalent à celui présenté par Almeida et Pérez (2014) pour l'ensemble de La Havane. Selon l'information fournie par les répondants, on parle d'une

² En 2013, le prix le plus élevé (1,6 M de CUC) a été payé pour une résidence située dans le quartier *Myramar* à La Havane, lequel est un quartier résidentiel très prisé et où l'on retrouve de nombreuses ambassades.

moyenne de 25 000 CUC pour l'acquisition d'une propriété dans la Vieille Havane. Cette information semble peu fiable et contradictoire aux travaux d'Almeida et Pérez (2014). En effet, dans un article paru sur le blogue OnCuba en mars 2014³, Almeida et Pérez démontrent que le marché immobilier dans les secteurs touristiques de Cuba est nettement moins abordable que celui dans d'autres secteurs à Cuba où l'industrie touristique n'est pas développée. Dans tous les cas, il demeure pratiquement impossible de déterminer la valeur précise au mètre carré d'un logement dans la Vieille Havane ou ailleurs à Cuba. Cependant, des sources qui ont demandé l'anonymat mentionnent un prix de 800 CUC et plus le mètre carré pour une propriété dans la Vieille Havane. À titre indicatif, une *casa* avec une ou deux chambres à coucher et totalisant 80 mètres carrés coûterait 64 000 CUC.

Le simple fait qu'une propriété se trouve dans la Vieille Havane influence sa valeur. Une fois à l'intérieur du centre historique, la localisation précise de la propriété ne semble cependant pas encore être un facteur déterminant pour la fixation des prix. Un répondant a par contre indiqué qu'il avait payé la somme de 250 000 CUC pour une propriété se trouvant sur une rue résidentielle un peu en retrait de l'activité touristique. Cela représente le montant le plus élevé indiqué par un répondant lors de la présente recherche.

Les coûts d'acquisition sont difficiles à déterminer. Il est cependant plus complexe d'évaluer les coûts de rénovation. Aucun répondant n'a été en mesure de dire précisément le montant total consenti pour la rénovation de sa propriété. Presqu'unaniment, les répondants estiment toutefois avoir investi autant, voire davantage, pour les rénovations de la propriété que pour son achat. L'obtention du financement se fait de plusieurs façons. Certains entrepreneurs n'hésitent pas à combiner différentes stratégies pour arriver à leurs fins. Ainsi, l'utilisation d'épargnes personnelles s'avère la stratégie la plus souvent utilisée. Parmi les répondants, 81 % (24 sur 30) ont indiqué que leurs épargnes personnelles ont été suffisantes pour partir en affaires. Par ailleurs, 37 % des répondants (11 sur 30) ont eu recours aux revenus générés par leur commerce afin de réinvestir dans leur projet. Cette deuxième stratégie de financement repose sur le réinvestissement des

³ <http://cartasdesdecuba.com/mercado-inmobiliario-en-cuba-algunos-indicios-y-consideraciones/> consulté le 24 décembre 2016.

revenus du commerce pour l'amélioration du commerce. Le recours à un emprunt familial auprès de la diaspora cubaine semble également être une stratégie prisée pour 37 % entrepreneurs touristiques (11 répondants sur 30) qui ont mentionné avoir utilisé cette avenue.

Tableau 5.15 : La provenance de la mise de fonds initiale selon le type de PME

	Échantillon complet	Casas particulares	Paladares	Autres PME touristiques
Épargnes personnelles	22 (73,3 %)	4 (57,1 %)	12 (75,0 %)	6 (85,7 %)
Revenus à même le commerce	10 (33,3 %)	3 (42,9 %)	2 (12,5 %)	5 (71,4 %)
Emprunt bancaire (<i>credito</i>)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Emprunt familial auprès de la diaspora cubaine	11 (36,7 %)	2 (28,6 %)	8 (50,0 %)	1 (14,3 %)
N'a pas répondu	3 (10,0 %)	1 (14,3 %)	12 (12,5 %)	0 (0,0 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

Par ailleurs, 75 % des répondants (9 sur 12) parmi les entreprises établies depuis 24 mois et plus ont eu recours aux revenus générés par leur commerce afin de réinvestir dans leur projet. Le réinvestissement des bénéfices engendrés par le commerce est une stratégie de type *poco à poco*. Autrement dit, une stratégie qui mise sur l'opération du commerce afin d'assurer son développement futur. Ainsi, l'ouverture d'un tel commerce se fait de façon minimale avec les moyens du bord. Puis, petit à petit, les revenus permettent d'améliorer graduellement le commerce pour augmenter les revenus.

Cette stratégie est un élément important qui différencie les plus vieilles PME touristiques par rapport aux plus récentes, chez ces dernières, le réinvestissement des revenus du commerce n'a été indiqué que par 11 % des répondants (2 sur 18). C'est donc dire que la nouvelle génération opte pour l'ouverture de leur commerce dans un lieu qui aura d'abord fait l'objet de rénovations majeures.

L'emprunt familial auprès de la diaspora cubaine semble jouer un plus grand rôle auprès des jeunes entreprises puisque 56 % des répondants (10 sur 18) ont eu recours à cette source de financement. Cette situation s'explique par le besoin d'un plus grand capital initial d'investissement afin d'ouvrir un commerce le plus opérationnel possible. Cela confirme ainsi les travaux de Ritter (2005) qui suggèrent que les investissements à Cuba passent inmanquablement par l'étranger.

Malgré l'apparition de micro crédit (emprunt bancaire ou *credito*) sur le marché, aucun des répondants n'a indiqué avoir eu recours à cette façon pour se financer. Pire encore, certains répondants ne croient pas que ce mode de financement existe.

Tableau 5.16 : La provenance de la mise de fonds initiale selon le nombre d'années d'opération des PME

	Entreprises de moins de 24 mois	Entreprises de 24 mois et plus
Épargnes personnelles	13 (72,2 %)	9 (75,0 %)
Revenus à même le commerce	2 (11,1 %)	8 (66,7 %)
Emprunt bancaire (<i>credito</i>)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)
Emprunt familial auprès de la diaspora cubaine	10 (55,6 %)	1 (8,3 %)
N'a pas répondu	3 (16,7 %)	0 (0,0 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

La majorité des propriétaires de commerce (63 %, soit 19 répondants sur 30) sont également propriétaires du bâtiment où se déroulent leurs activités commerciales. La location d'un local commercial est davantage populaire auprès des entrepreneurs qui ont une boutique de souvenirs ou une galerie d'art (29 %, soit 2 répondant sur 7). Cette situation s'explique par l'importance de la position géographique du commerce parce que les entrepreneurs reconnaissent les avantages compétitifs d'une bonne localisation pour leur commerce.

Les boutiques de souvenirs et les galeries d'art rencontrées dans la présente recherche se trouvent sur les grandes artères commerciales ou aux abords de petites places publiques. De plus, ces commerces n'ont généralement pas besoin d'une grande superficie pour opérer. Ce type de commerce occupe en moyenne de 20 mètres carrés. Une situation qui permet la cohabitation entre un commerce locataire et la famille propriétaire du logement.

Tableau 5.17: La propriété du lieu où se trouve le commerce selon le type de PME

	Échantillon complet	Casas particulières	Paladares	Autres PME touristiques
Le propriétaire du commerce est propriétaire du lieu	19 (63,3 %)	5 (71,4 %)	11 (68,8 %)	3 (42,9 %)
Le conjoint ou la conjointe du propriétaire du commerce est propriétaire du lieu	7 (23,3 %)	2 (28,6 %)	3 (18,8 %)	2 (28,6 %)
Le lieu est loué	4 (13,3 %)	0 (0,0 %)	2 (12,5 %)	2 (28,6 %)
Totaux	30 (100 %)	7 (100 %)	16 (100 %)	7 (100 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

Tableau 5.18: La propriété du lieu où se trouve le commerce selon le nombre d'années d'opération de la PME

	Entreprises de moins de 24 mois	Entreprises de 24 mois et plus
Le propriétaire du commerce est propriétaire du lieu	12 (66,7 %)	7 (58,3 %)
Le conjoint ou la conjointe du propriétaire du commerce est propriétaire du lieu	4 (22,2 %)	3 (25,0 %)
Le lieu est loué	2 (11,1 %)	2 (16,7 %)
Totaux	18 (100,0 %)	12 (100,0 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

5.3.2 Les rénovations du bâtiment

Selon les entrevues, les rénovations font partie intégrante de la réalité des entrepreneurs. En effet, 50 % des répondants (15 sur 30) considèrent avoir effectué des rénovations majeures, comparativement à 47 % (14 sur 30) qui estiment n'avoir fait que très peu de rénovations. Par ailleurs, un seul répondant a mentionné ne pas avoir fait de rénovation.

Chez les entrepreneurs les plus anciens, 75 % des répondants (9 sur 12) ont considéré que leurs travaux de rénovation étaient mineurs. Ce constat reflète la stratégie du *poco à poco*. En effet, ces entrepreneurs ont pu ouvrir leur commerce sans avoir fait de rénovations majeures. Une situation grandement inversée chez les entreprises établies depuis moins de 24 mois. En effet, 72 % des répondants (13 sur 18) considèrent que leurs travaux de rénovation étaient considérables.

Tableau 5.19 : Les commerces ayant nécessité des rénovations selon le type de PME

	Échantillon complet	Casas particulares	Paladares	Autres PME touristiques
À nécessité des rénovations importantes	15 (50,0 %)	1 (14,3 %)	12 (75,0 %)	2 (28,6 %)
À nécessité peu de rénovations	14 (46,7 %)	6 (85,7 %)	4 (25,0 %)	4 (57,1 %)
Aucune rénovation n'a été nécessaire	1 (3,3 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	1 (14,3 %)
Totaux	30 (100 %)	7 (100 %)	16 (100 %)	7 (100 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

Tableau 5.20 : Les commerces ayant nécessité des rénovations selon le nombre d'années d'opération de la PME

	Entreprises de moins de 24 mois	Entreprises de 24 mois et plus
À nécessité des rénovations importantes	13 (72,2 %)	2 (16,7 %)
À nécessité peu de rénovations	5 (27,8 %)	9 (75,0 %)
Aucune rénovation n'a été nécessaire	0 (0,0 %)	1 (8,3 %)
Totaux	18 (100,0 %)	12 (100,0 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

Cette situation se confirme également avec la question relative au maître d'œuvre des travaux de rénovation. Ainsi, 67 % des entreprises établies depuis 24 mois et plus (8 répondants sur 12) ont fait eux-mêmes les rénovations. En comparaison, 89 % des entreprises établies depuis moins de 24 mois (16 répondants sur 18) ont eu recours à des brigades spécialisées en construction. Les brigades de construction sont de petits regroupements de travailleurs autonomes (*cuenta propista*) de la construction. Ces derniers offrent généralement un service clé en main. Dépendamment des situations, les brigades de construction peuvent se charger de trouver les matériaux de construction, de les livrer et de faire les rénovations.

Généralement, la nature des rénovations portait sur la conversion d'un bâtiment résidentiel à un usage commercial. La création d'une cuisine commerciale pour un *paladar* illustre parfaitement cette situation.

Tableau 5.21: Le maître d'œuvre des travaux de rénovation selon le type de PME

	Échantillon complet	Casas particulares	Paladares	Autres PME touristiques
Travaux effectués par une brigade de construction	20 (66,7 %)	2 (28,6 %)	14 (87,5 %)	3 (42,9 %)
Travaux effectués par le propriétaire du commerce	10 (33,3 %)	5 (71,4 %)	2 (12,5 %)	4 (57,1 %)
Totaux	30 (100 %)	7 (100 %)	16 (100 %)	7 (100 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

Tableau 5.22: Le maître d'œuvre des travaux de rénovation selon le nombre d'années d'opération de la PME

	Entreprises de moins de 24 mois	Entreprises de 24 mois et plus
Travaux effectués par une brigade de construction	16 (88,9 %)	4 (33,3 %)
Travaux effectués par le propriétaire du commerce	2 (11,1 %)	8 (66,7 %)
Totaux	18 (100,0 %)	12 (100,0 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

Pour 87 % des répondants (26 sur 30), le propriétaire a transformé une propriété résidentielle en un espace commercial. Cette transformation a engendré d'énormes travaux de rénovation. Selon ce qui a été indiqué par les répondants, ces mêmes bâtiments ont ainsi récupéré une fonction urbaine qu'ils avaient jusqu'au triomphe de la révolution cubaine en 1959. En fait, seulement 30 % de ces bâtiments (9 répondants sur 30) ont une typologie commerciale comparativement à 70 % (21 répondants 30) qui résultent d'une opération de transformation des fonctions.

De plus, seulement 20 % des répondants (6 sur 30) ont manifesté le désir d'augmenter la superficie de leur commerce à même leur bâtiment actuel. Cette proportion est similaire chez les deux groupes qui composaient l'échantillon, soit les entreprises établies depuis moins de 24 mois et celles depuis 24 mois et plus.

5.3.3 Les employés

Les PME touristiques de l'échantillon ont en moyenne sept employés. Selon le type de commerce, voici le nombre moyen d'employés :

- casa particolare : 1 employé;
- *paladares* : 9 employés;
- autres PME touristiques : 6 employés.

Par ailleurs, dans les autres PME touristiques, voici le nombre moyen d'employés selon le sous-type de commerce :

- les boutiques de souvenirs et les galeries d'art : de 1 à 3 employés;
- Les écoles de danse : 16 employés
- (le nombre élevé de professeurs de danse explique cette moyenne).

Selon le nombre d'années d'opération des commerces, la moyenne du nombre d'employés se présente comme suit :

- entreprises depuis moins de 24 mois : 9 employés;
- entreprises depuis 24 mois et plus : 5 employés.

Il est à noter que les entreprises ouvertes depuis 24 mois et plus regroupent principalement des *casas particulares* et des boutiques de souvenirs, lesquelles nécessitent le moins de main-d'œuvre.

Bien que plusieurs entrepreneurs touristiques qui ont participé aux entrevues n'ont pas voulu dire officiellement et en détail les salaires versés aux employés, deux tendances se dégagent :

- Des employés sont à salaire fixe. En fonction de l'information obtenue des entrepreneurs qui ont répondu à la question, ce salaire se situe aux environs de 5 à 10 CUC par jour.
- Des employés ont un salaire déterminé en fonction d'un pourcentage des ventes quotidiennes du commerce. Ce pourcentage se situe entre 10 % et 20 %. Ces salaires variables sont généralement versés aux employés des *paladares*.

Bien que des variantes puissent exister sur les salaires versés par les différentes PME touristiques, les entrepreneurs touristiques s'entendent pour dire que ces salaires sont grandement supérieurs à ceux offerts en dehors de l'industrie touristique. De plus, ces salaires sont nettement plus généreux que ceux offerts avec les emplois gouvernementaux (salaire équivalant à 20 CUC par mois).

La provenance des employés a grandement évolué avec le temps. Chez les PME touristiques de moins de 24 mois, 78 % des répondants (14 répondants sur 18) ont choisi

leurs employés en fonction de leurs compétences et de leurs expériences. Chez les PME de 24 mois et plus, cette proportion se situe plutôt à 25 % (3 répondants sur 12). Ces dernières préfèrent majoritairement (58 %, soit 7 répondants sur 12) faire travailler des membres de la famille. En plus d'employer un petit nombre de personnes, les *casas particulares* demeurent des entreprises familiales où le ou la conjointe est souvent impliquée.

Tableau 5.23 : Les raisons de la sélection des employés selon le type de PME

	Échantillon complet	Casas particulares	Paladares	Autres PME touristiques
Ami	8 (26,7 %)	1 (14,3 %)	5 (31,3 %)	2 (28,6 %)
Famille	12 (40,0 %)	5 (71,4 %)	6 (37,5 %)	1 (14,3 %)
Résident du quartier	3 (10,0 %)	0 (0,0 %)	3 (18,8 %)	0 (0,0 %)
Formation de la personne	17 (56,7 %)	2 (28,6 %)	12 (75,0 %)	3 (42,9 %)
Aucun employé	2 (6,7 %)	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	2 (28,6 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

Tableau 5.24 : Les raisons de la sélection des employés selon le nombre d'années d'opération de la PME

	Entreprises de moins de 24 mois	Entreprises de 24 mois et plus
Ami	6 (33,3 %)	2 (16,7 %)
Famille	5 (27,8 %)	7 (58,3 %)
Résident du quartier	1 (5,6 %)	2 (16,7 %)
Formation de la personne	14 (77,8 %)	3 (25,0 %)
Aucun employé	0 (0,0 %)	2 (16,7 %)

Source : J. Hudon, enquête 2016

5.4 Synthèse des résultats : deux profils types d'entrepreneurs touristiques

À la lumière des renseignements obtenus dans la présente recherche, nous estimons qu'il existe deux types d'entrepreneurs touristiques. Cette différence se reflète aussi dans leurs PME touristiques respectives. Nous avons choisi de nommer les types d'entrepreneurs touristiques de la manière suivante : les entrepreneurs « *poco a poco* » et les entrepreneurs « génération 2.0 ».

D'une part, il y a les entrepreneurs touristiques de la génération *poco a poco*, c'est-à-dire les entrepreneurs qui sont présents depuis 24 mois et plus sur le marché. Ces derniers ont

en moyenne 10 ans d'expérience, voire même plus. Leurs commerces ont été créés dans un contexte politique et économique fort différent de celui qui prévaut en 2015. Ainsi, la génération *poco a poco* a généralement opté pour un commerce qui ne requérait pas beaucoup d'espace ou qui simplement permettait la cohabitation entre la résidence et le commerce. Dans ce type de PME touristique, on retrouve une *casa particular* ou encore une boutique de souvenirs.

Le profil de ces entrepreneurs s'avère davantage opportuniste et chanceux, en comparaison avec celui des entrepreneurs qui ont planifié leur projet. En raison de leur présence initiale dans la Vieille Havane, ils ont ainsi tiré profit du développement touristique du quartier. Ce type d'entrepreneur n'a pas forcément un niveau d'éducation élevé, ni de formation ou d'expérience dans l'industrie touristique au moment de fonder leur entreprise. L'entrepreneur touristique *poco a poco* a été motivé par le désir d'améliorer sa qualité de vie grâce aux revenus plus élevés dans l'industrie touristique plutôt que par passion entrepreneuriale ou pour toute autre raison.

Généralement, la taille de ces entreprises est plus petite que celle des entreprises établies depuis moins de 24 mois. Ces entreprises plus anciennes ont recours à un petit nombre d'employés. Dans tous les cas, ce sont les membres de la famille immédiate qui sont souvent choisis afin de travailler dans le commerce. Chez ces entreprises, on constate également une stratégie reposant sur le *poco a poco* pour financer les rénovations du bâtiment. Cette stratégie offre une plus grande flexibilité. Elle permet surtout la possibilité de se lancer en affaire à des coûts moindres.

Le deuxième type d'entrepreneurs touristiques pourrait être nommé la « génération 2.0 ». Leurs entreprises touristiques sont profondément influencées par les récents changements légaux depuis l'arrivée au pouvoir de Raoul Castro en 2006. Ce sont principalement des *paladares* et ils ont une taille assez grande. En effet, plusieurs *paladares* vont jusqu'aux limites des lois permises en détenant jusqu'à 50 places assises. Les « entrepreneurs 2.0 » sont principalement motivés par les possibilités commerciales qu'offre l'industrie touristique dans la Vieille Havane. C'est également l'occasion de réaliser un vieux rêve. Ces entrepreneurs ne sont pas originaires du centre historique. Ils ont travaillé fort pour

trouver un espace commercial dans la Vieille Havane. La plupart du temps, ils ont procédé par achat, phénomène qui s'accroît d'année en année.

Cette « génération 2.0 » a généralement eu à convertir un espace résidentiel afin de pouvoir lancer leur commerce. Cette conversion a été coûteuse et elle a été effectuée avant l'ouverture du commerce. Afin que tout soit pour le mieux au moment d'entrer en opération, ces entrepreneurs ont eu recours à différents professionnels comme, par exemple, des brigades de construction, des architectes et même des designers. Il s'agit d'une stratégie entrepreneuriale beaucoup plus coûteuse comparativement à la celle du *poco a poco*. Cette façon de faire a nécessité une mise de fonds importante où, dans la majorité des cas, l'aide provenait de la famille et de la diaspora cubaine. Ces actions démontrent des gens instruits, qui ont de l'expérience dans l'industrie touristique et qui ont su élaborer leurs plans d'affaires afin d'avoir un meilleur projet. Cette réalité tend donc à confirmer la présence d'entrepreneurs touristiques de type *nascent*. Cette « génération 2.0 » a généralement besoin d'un plus grand nombre d'employés. Ils préfèrent se tourner vers une main-d'œuvre qualifiée plutôt que de faire travailler des membres de leur famille ou des amis non-qualifiés.

Tableau 5.25 : Sommaire comparatif entre les profils *poco a poco* et « génération 2.0 »

	Première génération ou profil <i>poco a poco</i>	Deuxième génération ou « génération 2.0 »
Taille du commerce	Plus petite (peut facilement être situé à même la résidence)	Plus grande (le logement du propriétaire est généralement situé dans un autre bâtiment)
Typologie de PME	<i>Casa particular</i>	<i>Paladar</i>
Comportement entrepreneurial	Opportuniste (moins assumé)	<i>Serial</i> (plus assumé)
Motivation	Amélioration de leur qualité de vie	Occasion d'affaires et poursuite d'un vieux rêve.
Nombre d'employés	Très peu	Beaucoup plus nombreux
Investissement initial	Très peu	Majeur
Stratégie de développement	<i>Poco a poco</i> pour améliorer graduellement	Gros investissement initial pour effectuer d'importantes rénovations dès le départ
Scolarité	Préuniversitaire (12 <i>grados</i>)	Universitaire

Source : J. Hudon, enquête 2016

En date du 25 novembre 2016, un nombre impressionnant (une vingtaine) de nouvelles PME touristiques ont vu le jour dans la Vieille Havane depuis la période où se sont déroulées les entrevues de la présente recherche (avril et mai 2015). Cette situation renforce du même coup l'archétype de la « génération 2.0 » décrit dans la présente recherche. Cet archétype demeure toutefois le reflet de l'encadrement légal et réglementaire qui oriente le développement des PME touristiques. À l'instar des PME touristiques établies depuis 24 mois et plus, les entrepreneurs de la « génération 2.0 » reflètent le contexte politique du moment. Les stratégies utilisées par ces entrepreneurs doivent ainsi être analysées en même temps que le contexte qui les a vus naître.

Ce chapitre vient de présenter une information nouvelle qui n'avait jamais fait l'objet de recherches scientifiques auparavant. Bien que certaines recherches aient présentées les grands archétypes de PME touristiques à Cuba comme les *casas particulares* et les *paladares* (Ritter 2005, Feinberg 2013), aucun de ces travaux ne s'étaient attardés à dresser un portrait aussi complet de ces entrepreneurs touristiques. Ainsi, les comportements distincts des entrepreneurs *poco a poco* et ceux de la « génération 2.0 » dans la Vieille Havane seront approfondis dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 6 : LES COMPORTEMENTS DES ENTREPRENEURS TOURISTIQUES ET LEURS IMPACTS

Le précédent chapitre a répondu à la première question formulée dans ce mémoire, à savoir « qui sont ces petits entrepreneurs touristiques présents dans la Vieille Havane? ». La présentation de ces entrepreneurs met la table afin de répondre aux autres questions de la présente recherche. C'est à dire :

- « pourquoi y a-t-il une croissance rapide du nombre d'entrepreneurs touristiques dans la Vieille Havane ? »
- « Dans ce contexte, quelles sont les conditions dans lesquelles les entrepreneurs touristiques peuvent conduire ou poursuivre une stratégie de développement viable à long terme? »
- « quels types d'impacts cet entreprenariat touristique peut-il générer? »

Le présent chapitre analyse les résultats recueillis lors des entrevues semi-dirigées auprès de 30 entrepreneurs privés cubains. Dans un premier temps, ce chapitre décrit les facteurs à l'origine de l'émergence entrepreneuriale et la multiplication des PME touristiques dans la Vieille Havane. Dans un deuxième temps, sont expliquées les stratégies mises en place par les entrepreneurs touristiques. À partir de ces stratégies, il est possible d'établir des archétypes de PME touristiques. Ces dernières sont influencées par le contexte légal prévalant au moment de leur fondation. Les impacts découlant de la présence grandissante de PME touristiques dans la Vieille Havane sont par la suite analysés. Les impacts sociaux, économiques, voire physiques, sont aussi décrits. Une analyse termine le présent chapitre pour voir si les actions de ces entrepreneurs touristiques peuvent s'arrimer aux démarches de l'OHCH pour la réhabilitation de la Vieille Havane.

6.1 Les facteurs politiques à l'origine du changement du contexte de la Vieille Havane

Après avoir présenté un portrait des entrepreneurs touristiques dans le chapitre 5, la présente section s'attaque à la deuxième question de recherche « pourquoi y a-t-il une croissance rapide d'entrepreneurs et de PME touristiques dans la Vieille Havane? ». Dans le chapitre 3, nous avons émis l'hypothèse que plusieurs facteurs concourent à

l'évolution du portrait des PME touristiques de la Vieille Havane. Nouvellement transformé, le cadre légal est considéré comme le principal facteur de cette évolution.

Les entrevues semi-dirigées auprès d'entrepreneurs dans la Vieille Havane permettent d'établir un lien direct entre l'utilisation du patrimoine et l'effervescence de l'industrie touristique dans le centre historique. En effet, les entrepreneurs touristiques comprennent que la présence et la mise en valeur des qualités patrimoniales d'un bâtiment augmente significativement la rentabilité d'un commerce touristique. Cette utilisation du patrimoine n'est pas étrangère aux stratégies de réhabilitation de la Vieille Havane mises en place depuis 1993 par l'OHCH. Ainsi, deux grands facteurs expliqueraient l'émergence entrepreneuriale. Le premier est d'ordre politique et économique alors que le second découle d'actions gouvernementales dans la Vieille Havane qui ont généré une nouvelle attractivité pour ce quartier.

6.1.1 Les *lineamientos* : une ouverture

L'hypothèse relative aux facteurs politiques pouvant être responsables de l'émergence de PME touristiques dans la Vieille Havane a été formulée au chapitre 3. La présente section élabore la réponse à cette question.

Pour analyser l'émergence de l'entrepreneuriat dans la Vieille Havane, il faut d'abord regarder la réalité politique de Cuba. Les entrevues semi-dirigées ont été menées auprès des deux groupes de répondants, à savoir les spécialistes de la réhabilitation de la Vieille Havane et les entrepreneurs touristiques. Selon ces entrevues, il ressort clairement que la vague de *lineamientos*, ou assouplissements économiques découlant des lignes directrices adoptées depuis l'arrivée au pouvoir de Raoul Castro en 2008, serait un facteur politique déterminant pour expliquer l'émergence des PME touristiques dans la Vieille Havane.

Ces *lineamientos* ont touché de nombreuses sphères de la vie cubaine. Ces assouplissements ont permis d'améliorer le quotidien de la population cubaine, ou du moins, lui permettre une plus grande liberté économique.

Selon les entrepreneurs rencontrés, deux changements légaux auraient eu un impact direct sur la prolifération de PME touristiques dans la Vieille Havane. Il s'agit de la loi sur les

travailleurs autonomes (ou *cuentapropista*⁴) ainsi que la loi sur l'achat et la vente de propriétés (ou *compra y venta*).

6.1.1.1 La loi sur les travailleurs autonomes

Adoptée le 26 septembre 2013, la loi sur les travailleurs autonomes a joué un rôle de premier plan dans l'effervescence entrepreneuriale à Cuba. Cette loi a, entre autres, libéralisé de nombreux métiers qui étaient, jusqu'alors, exclusifs à l'État. Cela a permis aux entrepreneurs d'avoir ainsi accès plus facilement à la main-d'œuvre cubaine. Avant l'entrée en vigueur de la loi, un certain nombre de métiers avaient déjà été libéralisés. Mais, cette loi a augmenté significativement le nombre de ces métiers libéralisés qui est passé à 201 métiers. Les travailleurs pratiquant ces métiers sont autorisés à exercer à leur propre compte. Voici deux exemples de métiers extrêmement précis : un remplisseur de briquet à gaz (métier 125), un gardien de toilette publique (métier 29). La nouvelle liste de métiers autorisés inclut le métier de serveur (métier 38), essentiel aux *paladares*, ou encore le métier de travailleur domestique (métier 80) tout aussi important pour les *casas particulares*. De plus, les travailleurs de nombreux métiers de la construction sont dorénavant disponibles pour effectuer des rénovations pour les PME touristiques ou encore pour effectuer des travaux à domicile. À titre d'exemple, les travailleurs concernés sont : le menuisier (métier 16), le maçon (métier 3), le plombier (métier 87) et l'électricien (métier 43).

Les entreprises privées peuvent maintenant embaucher leurs employés à titre de travailleurs autonomes. Cet assouplissement permet aux entreprises de quitter le statut de petites entreprises familiales pour croître davantage. Pour les entrepreneurs touristiques interviewés, pouvoir sélectionner une main-d'œuvre compétente et spécialisée s'avère une chance en or. Ce sont surtout les entrepreneurs touristiques de la « génération 2.0 » qui ont su tirer profit de cet assouplissement légal. Pour le gouvernement cubain, cette nouvelle loi permet aussi aux PME cubaines d'améliorer leur productivité et la qualité de leur offre. Ce sont principalement les *paladares* qui ont su tirer profit de la loi sur les travailleurs autonomes. Cette loi a permis à ces entrepreneurs touristiques d'avoir un plus

⁴ http://www.administresunegocio.cu/assets/uploads/files/legislaciones/lbdeI-GO_O_027_2013.pdf

grand nombre d'employés afin de répondre à leurs besoins et aux standards élevés qu'ils se sont eux-mêmes fixés.

Ainsi, les travailleurs des PME touristiques sont tous des travailleurs autonomes. Une PME touristique peut engager sans aucun problème le nombre de travailleurs qu'elle souhaite avoir. C'est une grande différence avec la génération précédente de PME touristiques, dite du *poco a poco*, qui se contentait d'une main d'œuvre familiale de surcroît limitée en nombre. Toutefois, la plupart des PME touristiques de cette génération n'ont pas profité des différents assouplissements réglementaires. Elles ont généralement conservé les dimensions (taille de l'entreprise) permises lors de leur entrée en opération.

En outre, certaines restrictions ont graduellement été levées. C'est le cas, par exemple du nombre de chaises permises par licence de *paladar* qui est passé de 12 à 50. Toutefois, la possibilité aux PME touristiques d'engager le nombre voulu d'employés est le dernier obstacle majeur à disparaître. Les PME peuvent en effet engager plus de cinq employés sans être surtaxées par l'État. Pour de nombreux entrepreneurs touristiques, cet assouplissement est à la base de leur projet de PME touristique. Sans ce changement, il ne leur serait pas possible d'engager la quantité souhaitée d'employés pour répondre à l'augmentation de la clientèle. En l'absence de ces assouplissements, c'est tout leur projet d'entrepreneuriat qui aurait été remis en question.

6.1.1.2 La loi sur l'achat et la vente d'une propriété

La loi sur l'achat et la vente d'une propriété (loi de la « *compra y venta* », *décreto-ley* 288) est la deuxième loi mentionnée par les entrepreneurs touristiques interviewés pour expliquer la raison de leur présence dans le centre historique de La Havane. Mise en application le 2 novembre 2011, cette loi a changé en profondeur la réalité immobilière cubaine. Il s'agit du droit de vendre ou d'acheter une résidence. Elle permet en outre au vendeur de fixer lui-même le prix demandé.

Plusieurs entrepreneurs touristiques ont affirmé avoir bénéficié de cet assouplissement afin de se positionner stratégiquement dans la Vieille Havane. Même s'il était possible d'échanger des logements depuis 1988 grâce à la loi de l'échange de propriété (Loi de la *permuta*), la loi de la *compra y venta* a facilité le processus. Avec la *permuta*, une

certaine lourdeur administrative prévalait. En effet, seul l'échange de logements de valeur similaire était permis. Une lourdeur qui n'existe plus avec la nouvelle loi. Il suffit maintenant que d'une seule transaction immobilière pour se porter acquéreur d'un nouveau logement.

Très rapidement après l'entrée en vigueur de la nouvelle loi de la *compra y venta*, le marché immobilier de la Vieille Havane s'est avéré être l'un des plus dynamiques de La Havane. En outre, pour un quartier où le parc immobilier est dans état physique beaucoup plus critique qu'ailleurs à La Havane, la valeur au mètre carré est très élevée. Selon des sources qui ont demandé l'anonymat, la valeur du mètre carré pouvait atteindre en moyenne 800 CUC. À titre d'exemple, un quartier résidentiel comme Cerro dans La Havane, la valeur est d'environ 300 CUC du mètre carré. Cette information est également confirmée par les annonces de logements à vendre sur les sites Web d'agences immobilières cubaines. L'attractivité du centre historique est si grande que la demande a aussi augmenté dans les quartiers limitrophes, comme le quartier Centro Habana.

Certains répondants ont avoué être fréquemment sollicités afin de vendre leur logement situé dans la Vieille Havane. Les offres d'achat sont très généreuses. Elles continuent d'augmenter avec le temps. Par exemple, un commerçant a indiqué avoir obtenu son bâtiment par l'entremise de la *permuta* avant l'apparition de la *compra y venta*. Quotidiennement, ce commerçant se voit maintenant offrir des montants allant jusqu'à 90 000 CUC pour l'équivalent de 60 m². Cela représente une valeur de 1500 CUC du mètre carré! Cette somme est astronomique pour les Cubains. D'autres entrepreneurs ont indiqué attendre un prix encore plus élevé avant de vendre. Ces derniers considèrent que l'engouement pour le centre historique n'est pas éphémère. Les travaux de réhabilitation par l'OHCH ne font qu'augmenter l'attractivité de la Vieille Havane. Ainsi, la localisation d'un logement dans la Vieille Havane lui confère une valeur économique supérieure.

Cependant, ces assouplissements réglementaires ont été apportés de façon uniforme sur l'ensemble du territoire cubain. Dans la prochaine section, nous verrons les raisons

spécifiques au centre historique havanais qui ont contribué à attirer un nombre important d'entrepreneurs touristiques.

6.1.2 La Vieille Havane, un « *clusteur* touristique » particulier

Les *lineamientos* ne sont pas la seule explication de la popularité de la Vieille Havane auprès des entrepreneurs touristiques. Elles offrent cependant une compréhension des changements récents du contexte économique et politique cubain. Malgré l'existence de nombreuses contraintes toujours en vigueur encadrant le secteur privé à Cuba, cette nouvelle réalité a permis l'émergence d'un entrepreneuriat cubain plus légalisé, mieux développé et mieux structuré qu'auparavant. Ces changements ont affecté uniformément l'ensemble du territoire cubain. Toutes les municipalités, les régions et les provinces ont bénéficié de ces changements.

Pourquoi l'émergence entrepreneuriale est-elle plus grande dans la Vieille Havane? Pour trouver une réponse, il faut remonter à 1993. À l'époque, de nouveaux pouvoirs ont été octroyés à l'OHCH pour surmonter la crise économique. Depuis, l'OHCH a élaboré le plan de réhabilitation du centre historique de La Havane tel qu'il est connu aujourd'hui. En lien avec l'inscription en 1982 de La Vieille Havane dans la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, l'OHCH a orienté son plan de réhabilitation sur l'héritage patrimonial et culturel du centre historique. De cette façon, l'industrie touristique a occupé une place de choix dans la stratégie de l'OHCH. Les retombées économiques générées par le tourisme ont servi à financer la reconversion de nombreux bâtiments qui, à leur tour, ont contribué à augmenter les bénéfices générés par l'industrie touristique. Ainsi, le rythme de la réhabilitation des bâtiments à vocation touristique s'est accéléré en fonction d'une entrée d'argent de plus en plus importante. On retrouve actuellement une grande concentration d'hôtels, de bars, de restaurants, de musées, de sites historiques et autres dans la Vieille Havane. Cette spécialisation du centre historique en centre touristique en fait un « *clusteur* touristique » au sens large.

Rappelons qu'un *clusteur* se veut une zone où se trouve une concentration prédominante d'une industrie précise, laquelle fait l'objet d'une planification soignée de la part des autorités locales. Ces caractéristiques s'appliquent dans le cas de la Vieille Havane. Mais

ce n'est pas toutes les caractéristiques du « clusteur touristique » qui s'applique dans notre cas. En effet, le gouvernement cubain n'a pas mis en place une série de mesure pouvant bénéficier spécifiquement au secteur privé de ce territoire précis. Une action politique qui pourrait aller à l'encontre de certaines valeurs politiques de l'État cubain. Ainsi, il s'agit plutôt d'une version cubaine du concept de « clusteur touristique ».

Ce « *clusteur* touristique » à la cubaine ne serait pas étranger non plus à l'émergence de PME touristiques dans la Vieille Havane. Pour une majorité des entrepreneurs interviewés, le fait d'être entouré de plusieurs concurrents serait plutôt un avantage. Puisque tous sont regroupés en un même endroit, chacun bénéficie de l'achalandage touristique du centre historique. Il n'est pas rare de voir des touristes circuler dans les rues à la recherche d'une *casa particular*. De plus, il existe un certain réseau informel d'entraide. Par exemple, lorsqu'une *casa particular* n'a plus de chambres disponibles, il est fréquent de la voir recommander un voisin qui a encore des chambres disponibles.

En outre, plusieurs entrepreneurs touristiques n'avaient pas beaucoup d'expérience avant d'ouvrir leurs commerces. Pour ces entrepreneurs, être situés dans le centre historique et entouré de nombreuses autres PME touristiques, a facilité le processus d'acquisition de connaissances. En effet, en discutant avec d'autres entrepreneurs ou en copiant ce qui fonctionnait ailleurs, des entrepreneurs ont trouvé des sources d'inspiration pour maintenir leur commerce en activité. Être localisé dans le centre historique devient un avantage pour bénéficier d'une industrie touristique forte.

Le gouvernement cubain a également mis en place des organismes publics afin d'appuyer le développement des entrepreneurs touristiques. Par exemple : les agences touristiques Phénix S.A. et San Cristobal S.A, lesquelles font partie de l'OHCH, l'Institut de tourisme situé sur l'avenue du Prado à La Havane. Par le développement et la spécialisation d'activités urbaines en lien avec l'industrie touristique, la Vieille Havane est ainsi devenue une sorte de « *clusteur* touristique ». Dans cette optique, il n'est pas surprenant de voir des multinationales touristiques, comme la chaîne hôtelière espagnole Ibérostar, y être attirées. Cette popularité se répercute aussi auprès de PME touristiques qui sont nombreuses à s'y établir comme en témoigne l'objet du présent mémoire. Le soutien du gouvernement cubain, en particulier de l'OHCH, envers l'industrie touristique faciliterait

l'établissement de PME touristiques dans le centre historique. Cette situation s'expliquerait en raison d'une plus grande autonomie de l'OHCH qui a ainsi la capacité de mieux répondre aux besoins des entrepreneurs touristiques. Par exemple, l'émission de permis de toutes sortes se fait beaucoup plus rapidement qu'ailleurs au pays. De plus, les nombreuses publications de l'OHCH apportent de précieux renseignements aux entrepreneurs touristiques. Ces publications portent, par exemple, sur comment entretenir et rénover un bâtiment patrimonial ou encore comment faire la comptabilité d'un commerce.

Malgré le soutien de l'OHCH et les récents assouplissements économiques, rappelons que le quotidien des entrepreneurs n'est pas sans embûches à Cuba. Cependant, plusieurs entrepreneurs touristiques de la Vieille Havane ont le sentiment que ces obstacles sont plus facilement surmontables dans le centre historique havanais qu'ailleurs au pays. Ils auraient ainsi une écoute plus grande de la part du gouvernement cubain qui a besoin d'une industrie touristique forte en raison de son important impact économique. Bien que cette plus grande écoute soit peu tangible, nous croyons que la décentralisation du gouvernement vers l'OHCH n'est pas étrangère à cette situation.

Au plus fort de la période spéciale des années 1990, rappelons aussi que la réorientation de l'économie s'est faite en faveur du tourisme international. De cette façon, le gouvernement a tout intérêt à aider les PME touristiques à se développer rapidement. Dès les années 1990 avec entre autres la légalisation des *paladares* et des *casas particulares*, l'industrie touristique a été l'un des premiers secteurs à bénéficier d'assouplissements économiques.

De quartier en décrépitude, la Vieille Havane est devenue la destination touristique la plus importante du pays avec 1,5 million de touristes annuellement. Depuis le rapprochement historique entre les États-Unis et Cuba en décembre 2014, ces chiffres doivent être revus à la hausse.

6.1.2.1. Être localisé dans le centre historique

Les travaux de réhabilitation menés par l'OHCH ont porté fruit. La Vieille Havane est plus attractive pour le tourisme. Comme conséquence, elle l'est également pour les entrepreneurs touristiques qui désirent profiter du nouvel afflux touristique.

Les entrepreneurs demeurant déjà dans la Vieille Havane avant d'ouvrir leur entreprise se considèrent extrêmement chanceux (la première génération d'entrepreneurs touristiques, ou de la génération *poco a poco*). C'est le cas des entrepreneurs en affaire depuis plus longtemps. Ces derniers n'ont pas eu à attendre les ouvertures économique et politique depuis 2008 pour s'y établir. Ils ont généralement considéré leur localisation dans le centre historique comme une chance en or de pouvoir améliorer leurs conditions de vie grâce à l'argent gagné avec le tourisme. Ils bénéficiaient déjà d'un emplacement de choix.

Par ailleurs, les entrepreneurs de la « génération 2.0 » n'étaient pas originaires du centre historique avant l'ouverture de leur commerce comme nous l'avons décrit dans le chapitre précédent. Ils ont délibérément choisi de venir dans ce quartier pour s'y établir. Bien que plusieurs facteurs aient motivé leur choix, c'est principalement en raison de la présence du tourisme international qu'ils ont opté pour ce secteur. Ainsi, pour certains de ces entrepreneurs, réussir à s'établir dans le centre historique est une chance inespérée qui se compare à gagner à la loterie : « *Es como sacar la lotería, nunca me imaginé que iba a tener esta oportunidad* » (C'est comme gagner à la loterie! Jamais je n'ai imaginé avoir une telle opportunité!).

La première génération d'entrepreneurs touristiques opère dans le centre historique parce qu'ils y ont grandi. La « génération 2.0 » a quant à elle dû travailler très fort pour s'établir dans la Vieille Havane. Ces derniers entrepreneurs ne considèrent pas la totalité du territoire de la Vieille Havane de la même façon. En effet, il existerait une hiérarchie entre les différentes zones du centre historique. Comme il a été mentionné lors d'une entrevue avec un entrepreneur, la localisation représente près de 80 % de la réussite d'un commerce. Ainsi, les zones bénéficiant d'une plus grande présence du tourisme ont un avantage certain. De cette façon, comme nous l'avons vu dans le chapitre 5, les cinq places publiques représentent le meilleur emplacement. Mais, le nouveau dynamisme des PME touristiques contribue également à revaloriser certains secteurs de la Vieille Havane

qui n'ont pas reçu une attention particulière de l'OHCH. Ces lieux bénéficient initialement d'une particularité urbaine, comme une ruelle piétonne, un petit parc ou une petite place publique, qui contribuent à donner un effet pittoresque au secteur. La multiplication de PME touristiques aux alentours de ces lieux contribue à relancer le secteur. C'est le cas des secteurs de la Plazeta del Angel et de la Callejon del Barbero. Dans ces deux cas précis, les PME touristiques ont investi le secteur et l'ont réhabilité à un point tel que l'affluence touristique y est désormais importante.

Les travaux de l'OHCH sur certains bâtiments ont grandement aidé La Vieille Havane. L'ensemble du quartier se trouve ainsi plus attractif. Les entrepreneurs touristiques sont reconnaissants envers l'OHCH d'avoir réhabilité le quartier tout en conservant un usage social pour la population locale. Outre l'importance du tourisme comme justification à s'établir dans le centre historique, des entrepreneurs touristiques ont fait le choix de s'y établir en raison aussi d'un fort sentiment d'appartenance.

Par le passé, des entrepreneurs touristiques ont travaillé dans différents établissements d'Habaguanex (organisme de l'OHCH qui gère des commerces) du centre historique avant d'ouvrir leur propre entreprise. Ces entrepreneurs ont un fort attachement au quartier. Ils sont à même de reconnaître l'ampleur des travaux réalisés par l'OHCH afin d'en arriver à la situation d'aujourd'hui.

D'autres entrepreneurs touristiques de première génération remarquent également tout le travail qui a été fait. Ils constatent à quel point le centre historique est attrayant. Ils ne veulent pour rien au monde le quitter. Surtout pas après tant d'années à subir les grands chantiers de construction, poussiéreux et bruyants. De plus, l'arrivée d'une meilleure offre commerciale de proximité ainsi que des travaux sur les infrastructures ont permis d'améliorer considérablement la qualité de vie dans le quartier. C'est notamment le cas de travaux sur le réseau de gaz, le réseau d'aqueduc et l'éclairage des rues.

6.1.2.2. L'importance du tourisme

Dans le contexte économique actuel de Cuba, avoir accès à des devises étrangères représente une chance incroyable pour améliorer ses conditions de vie. Rappelons que la très grande majorité des entrepreneurs touristiques établis depuis deux ans et plus ont

décidé de se lancer en affaires dans l'espoir d'améliorer leurs conditions de vie. L'équation est simple : si le tourisme est un gage de réussite, le centre historique s'impose par lui-même comme lieu à privilégier pour s'établir. À la lumière des entrevues accordées, le centre historique havanais exerce un fort attrait sur les PME touristiques. Aux yeux des entrepreneurs cubains, la présence du tourisme international est une garantie de succès.

Pour d'autres, le tourisme international présent dans la Vieille Havane est simplement une garantie de survie pour leur commerce. En effet, certains entrepreneurs ne visent pas spécialement les touristes comme clientèle. Mais comme les touristes étrangers sont généralement beaucoup plus fortunés que la clientèle locale, ils ont une capacité de consommation plus grande. Cette particularité se trouve principalement chez les propriétaires de *paladares* établis depuis moins de deux ans. Pour ces entrepreneurs, les touristes représentent 70 % de leur clientèle alors que les clients locaux ne représentent que 30 %.

Les prix sont plus élevés dans les *paladares*. À titre d'exemple, une canette de bière cubaine comme la Cristal ou la Bucanero vaut 1 CUC dans les commerces d'État, alors qu'elle est à 2 CUC, voire 3 CUC chez certains *paladares*. Pour les Cubains, c'est une différence importante parce qu'ils ne peuvent généralement compter que sur un salaire versé par l'État, lequel représente en moyenne de 20 CUC par mois. La réalité économique des Cubains ne permet pas donc aux entrepreneurs de miser seulement sur le marché local.

Ces entrepreneurs touristiques n'ont pas une volonté délibérée d'exclure la clientèle locale. Une majorité de propriétaires de *paladares* visent spécialement le marché local. La présence du tourisme international leur permet cependant de demeurer en activité. Dans cette optique, pouvoir compter sur le tourisme international est une sorte de garantie pour un succès commercial. Par exemple, un entrepreneur interviewé a indiqué de n'avoir en tête que l'intention d'ouvrir un salon de beauté pour y travailler. Ce métier est la passion de cet entrepreneur. Cependant, afin de s'assurer une certaine rentabilité, il a également ouvert un *paladar* dans la première pièce du commerce. Ainsi, le *paladar* fait vivre le commerce et génère environ 80 % des revenus.

Malgré un nombre de plus en plus élevé de PME touristiques dans le centre historique, les entrepreneurs interviewés ne démontrent pas d'inquiétude face à la compétition grandissante. D'une part, ils considèrent qu'une telle situation les forcera à améliorer leur offre. D'autre part, ils pensent que la demande touristique est également à la hausse.

6.1.2.3. L'importance du patrimoine architectural

Être localisé dans le centre historique ne suffit pas. Afin d'être attractifs, les entrepreneurs touristiques misent sur l'intégrité architecturale de leur commerce. De nombreux entrepreneurs reconnaissent ainsi l'importance du maintien de la valeur patrimoniale de leur bâtiment. Les qualités architecturales coloniales ne doivent pas seulement être présentes. Elles doivent être la pierre angulaire de l'entreprise.

C'est principalement le cas pour les *casas particulares*. Les propriétaires de ces commerces font un lien direct entre l'apparence historique de leur bâtiment et l'achalandage touristique de leur commerce. Plus le bâtiment respecte son caractère colonial, plus le commerce est attractif pour les touristes qui cherchent une expérience authentique. Après tout, les touristes dans la Vieille Havane sont motivés principalement par le désir de voir la qualité architecturale du site patrimoine mondial de l'UNESCO. Ainsi, des bâtiments qui ont vécu des transformations structurelles importantes se voient pénaliser. C'est le sort, par exemple, des bâtiments suivants :

- un bâtiment avec un aménagement de type *barbacoa*, lequel consiste en l'ajout d'un étage entre deux planchers afin de doubler la surface habitable. Cette transformation diminue de moitié la hauteur des plafonds. Pour certains bâtiments, elle explique l'emplacement d'une chambre au-dessus de la cuisine;
- un bâtiment avec une construction dans les patios intérieurs (ou cour intérieure).

Ce dernier choix se fait cependant au détriment des caractéristiques coloniales recherchées par les touristes. Sur cet aspect, il existe cependant une nuance entre les nouveaux entrepreneurs et ceux établis depuis plus longtemps. En effet, l'importance du maintien de l'architecture patrimoniale semble être moins grande pour ceux établis depuis plus longtemps. Rappelons que ces derniers ont généralement été motivés par le désir d'améliorer leurs conditions de vie. Ils ont principalement opté pour une approche axée

sur la quantité plutôt que sur la qualité. Par exemple : offrir le plus de chambres possibles à même leur résidence.

Nous comprenons mieux maintenant à quel point le centre historique possède un pouvoir d'attraction sur les entrepreneurs touristiques. Attiré par la spécialisation touristique de ce secteur, le tourisme de masse favorise l'émergence de PME touristiques qui veulent capitaliser sur cette opportunité. La prochaine section vise à répondre à notre troisième question de recherche afin de comprendre les différentes stratégies employées par ces PM touristiques pour demeurer en activité.

6.2 Les types d'entrepreneurs touristiques, leurs stratégies et les complications cubaines

Le centre historique havanais est très attractif pour les PME touristiques. Il importe de mieux connaître ces nouveaux acteurs de la planification territoriale. La présente section décrit, dans un premier temps, les profils entrepreneuriaux présents dans la Vieille Havane. Dans un second temps sont présentées les stratégies mises en place par les entrepreneurs touristiques de la Vieille Havane afin de demeurer en activité.

L'attractivité du centre historique havanais ne peut assurer à lui seul un succès commercial. Au-delà de se localiser dans le marché touristique le plus effervescent de Cuba, les entrepreneurs touristiques ont développé des stratégies particulières afin de demeurer en activité.

Les *lineamientos* ont été un facteur clé dans la multiplication des PME touristiques à Cuba. En plus d'avoir profondément transformé l'entrepreneuriat local, les *lineamientos* ont également eu un impact sur les stratégies d'opération des PME touristiques.

Avant 2008, les entrepreneurs touristiques de la première génération, ou *poco a poco*, n'ont pu bénéficier des assouplissements au moment d'entrer en opération. De leur côté, les entrepreneurs touristiques de la « génération 2.0 » ont bénéficié de ces assouplissements lorsqu'ils se sont lancés en affaires.

Cette différence a été mise en lumière lors du premier volet des entrevues effectuées pour la présente recherche. Il s'agit d'une distinction fondamentale dans la compréhension des stratégies des entrepreneurs de la « génération 2.0 ».

Les travaux de Koh et Hatten (2008, p.25) présentent différents profils entrepreneuriaux. En se basant sur ces travaux, il est possible de constater une certaine évolution chez les PME touristiques havanaises. On observe ainsi une réalité très différente entre les deux générations de PME touristiques havanaises. La présente section vise à répondre à notre troisième question de recherche, à savoir : « dans ce contexte, quelles sont les conditions dans lesquelles les entrepreneurs touristiques peuvent conduire ou poursuivre une stratégie de développement viable à long terme ? » Cette section vise ainsi à présenter les différentes stratégies empruntées par les deux générations d'entrepreneurs touristiques.

6.2.1 La première génération d'entrepreneurs (*poco a poco*) : *marginal, lifestyle et closet*

La première génération d'entrepreneurs touristiques a fait son apparition pendant la première vague de libéralisation économique et politique des années 1990. C'est l'époque de la période spéciale où le gouvernement cubain doit réorienter son économie. Les premiers commerces de types *paladar* et *casa particular* s'inscrivent dans ce changement. Cependant, cette période de libéralisation est accompagnée de fortes contraintes d'opération comme la limitation du nombre d'employés et celle du nombre de clients pouvant être servis. Ces limitations ont eu un impact sur la capacité de croissance de ces PME touristiques. Ces contraintes ont ainsi fortement marqué les profils d'entrepreneur touristique de la génération *poco a poco*. Malgré l'immense potentiel économique de ces premières PME touristiques à l'époque, le comportement entrepreneurial de cette génération est moins assumé et plus discret. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant de retrouver les profils d'entrepreneurs touristiques présentés par Koh et Hatten (2002), lesquels ont été décrits au chapitre trois de la présente recherche. La PME touristique de la génération *poco a poco* semble davantage être le résultat d'opportunisme que celui d'une véritable démarche entrepreneuriale. L'entrepreneur de cette génération s'est improvisé entrepreneur en raison de l'immense possibilité d'améliorer sa qualité de vie offerte par l'industrie touristique cubaine. Les entrepreneurs

de cette génération ont ainsi un profil entrepreneurial beaucoup moins assumé comparativement à la seconde génération. La présente section présente ainsi les différents profils d'entrepreneurs touristiques que nous retrouvons chez la génération *poco a poco*.

Dans la Vieille Havane, le profil *marginal* englobe les entrepreneurs qui opèrent dans l'informalité, voire l'illégalité. Dans le cadre de la présente recherche, aucune personne interviewée n'a admis opérer dans l'informalité, et ce, autant chez les entrepreneurs *poco a poco* que ceux de la « génération 2.0 ». Cependant, certains de ces entrepreneurs touristiques ont indiqué avoir été dans l'informalité à certains moments. Par exemple, l'informalité a pris place au début de leurs activités commerciales parce qu'ils n'avaient pas encore les permis nécessaires. Pour ces entrepreneurs, l'informalité n'était qu'un passage obligé en attendant l'obtention des permis requis et non dans le but de cacher des revenus à l'État.

Le deuxième profil rencontré dans la Vieille Havane est celui du *lifestyle*. Ce type d'entrepreneur touristique vise une façon de soutenir un niveau de vie plutôt que la croissance des affaires. Cependant, il faut être prudent dans ce cas-ci. Il faut se rappeler le contexte économique particulier de Cuba. Pour de nombreux entrepreneurs de la génération *poco a poco*, une PME touristique représentait une occasion en or afin d'avoir un certain niveau de confort économique.

Dans le contexte cubain, ce profil rejoint sur plusieurs points celui d'« opportuniste » présenté par Roessingh et Duijnhoven (2004, p.192). Ainsi, plusieurs entrepreneurs interviewés ont été motivés par la perspective d'augmenter leurs revenus. Une fois leurs objectifs atteints, les entreprises ont cessé de croître. Malgré une réglementation stricte, par exemple un nombre limité de chaises dans un *paladar*, certaines entreprises n'ont pas augmenté leur capacité lorsque les limitations ont été assouplies. En fait, plusieurs entrepreneurs de la première génération n'ont jamais actualisé leur entreprise en fonction des dispositions légales mises en place depuis 2008. Pour eux, les profits engendrés par leur PME touristique leur permettent d'atteindre un niveau de vie souhaité. Ils ne désirent pas forcément faire croître davantage leur entreprise.

Certains entrepreneurs touristiques établis depuis plus longtemps sont associés au profil *closet*. L'entrepreneur de ce profil occupe un travail à temps plein en plus de gérer une PME touristique qui apporte des revenus complémentaires. Ce profil est particulièrement présent chez les propriétaires de *casas particulares*. Un chauffeur de taxi a indiqué qu'il travaille toujours de jour, mais, le soir, il loue ses chambres à des touristes. Il n'est pas rare de trouver des médecins, des avocats et des professeurs qui optent pour cette stratégie.

6.2.2 Les entrepreneurs de la « génération 2.0 » : des profils *nascent* et *serial*

Les entrepreneurs touristiques de la « génération 2.0 » ont bénéficié des assouplissements économiques et politiques mis en place depuis 2008. Ces *lineamientos* ont profondément influencé leur comportement entrepreneurial. De cette situation a émergé des profils d'entrepreneurs qui étaient jusque-là inexistantes dans le contexte de la Vieille Havane. Ces entrepreneurs sont fort différents de leurs prédécesseurs de la génération *poco a poco*. En effet, la génération *poco a poco* se lançait en affaires pour des raisons de survie et de sécurité financière. Les entrepreneurs de la « génération 2.0 » le font pour d'autres raisons. Avec le nouveau contexte économique cubain, émergent en effet des entrepreneurs touristiques professionnels qui ont choisi cette carrière en toute connaissance de cause.

Plusieurs entrepreneurs de la « génération 2.0 » se classent aisément dans le profil *Nascent*. Ce profil englobe les entrepreneurs qui sont activement en recherche d'occasions d'affaires. Cet archétype représente un profil entrepreneurial beaucoup plus assumé et mieux préparé que ce que l'on pouvait retrouver chez les entrepreneurs *poco a poco*. Dès le début de leur projet, plusieurs entrepreneurs de la « génération 2.0 » ont fait les démarches nécessaires afin de trouver la meilleure localisation possible dans la Vieille Havane. Ainsi, leur localisation n'est pas le fruit du hasard. Elle est le résultat d'une volonté, d'une vision pour leur PME et d'une recherche acharnée. Ces nouveaux entrepreneurs ont également profité d'un capital monétaire beaucoup plus grand que celui des entrepreneurs de la génération *poco a poco*. Cet avantage permet de mieux se préparer avant l'ouverture de la PME sans rien précipiter.

Comme le mentionnaient Reynolds et White (1992), les entrepreneurs *Nascent* se distinguent par la préparation d'un plan d'affaires, la comparaison des sites présélectionnés en fonction de leurs avantages comparatifs ou encore comme étant dans le processus de fixation des fournisseurs. Les entrevues effectuées lors de la présente recherche ont permis de constater que la majorité des entrepreneurs de la « génération 2.0 » se rattachent à un point, voire même à tous les points présentés par Reynolds et White (1992). Ces entrepreneurs sont sérieux et organisés. En outre, ils ont une certaine expérience en affaires. Par ailleurs, ces entrepreneurs n'hésitent pas à payer pour des services de professionnels. À titre comparatif, les entrepreneurs *poco a poco* sont moins enclins à utiliser les services d'une brigade en construction. Ils préfèrent le faire par eux-mêmes, petit à petit en fonction de leurs moyens économiques.

Chez les entrepreneurs de la « génération 2.0 », toutes les rénovations sont effectuées avant l'ouverture du commerce. Ils n'ont pas peur d'utiliser les services de spécialistes en construction afin d'accélérer les travaux. Les entrevues de la présente recherche ont également fait ressortir le recours à des designers d'intérieur. Ainsi, la presque totalité de ces entrepreneurs a indiqué avoir déboursé plus d'argent pour l'esthétisme et la décoration de leur établissement que pour la rénovation. Cette information démontre bien la vision entrepreneuriale qu'ont ces nouvelles PME touristiques.

Notons que depuis 2008, le profil d'entrepreneurs *serial* est le deuxième profil à émerger. Pour Koh et Hatten (2002), l'entrepreneur touristique *serial* a fondé plus d'une PME touristique pour diverses raisons. Dans ce profil, on trouve, par exemple, les entrepreneurs qui ont lancé leur entreprise et qui ont par la suite échoué.

Dans la présente recherche, un propriétaire de galerie d'art a indiqué qu'il en était à son troisième commerce en 5 ans. Ce commerce a été successivement localisé à différents endroits de la Vieille Havane avant d'être finalement établi à son emplacement actuel. Cet entrepreneur était déterminé à s'implanter dans la Vieille Havane. Il avait initialement ouvert une boutique de souvenirs dans un local loué sur une rue peu passante de la Vieille Havane. En raison principalement du loyer élevé, il a dû fermer ce commerce. Par la suite, une opportunité de faire l'acquisition d'un local lui a permis d'ouvrir une première galerie d'art. Malheureusement, l'emplacement était peu fréquenté

et il a dû fermer. Ce n'est qu'à sa troisième tentative que l'entrepreneur a réussi à trouver l'emplacement approprié. Depuis, sa galerie d'art est toujours en opération.

Les entrepreneurs touristiques du profil *serial* ne sont pas seulement ceux qui ont échoué par le passé. À micro fermé, des entrepreneurs touristiques ont indiqué être propriétaires de réseaux de PME touristiques. C'est principalement le cas pour les *casas particulares*, où une même personne peut avoir trois, voire quatre ou même cinq PME touristiques, toutes situées dans le centre historique. Il existe aussi des entrepreneurs touristiques qui sont motivés par un sentiment du devoir envers la communauté. Ainsi, les revenus engendrés par un petit café sont utilisés pour mettre en place des activités communautaires. Cette situation ne correspond pas entièrement à la définition de Koh et Hatten (2002) d'un entrepreneur touristique du profil *social*, lequel crée des entreprises à but non lucratif. Toutefois, dans le contexte cubain, ces entrepreneurs s'approchent le plus du profil *social* parce qu'ils sont motivés par des raisons sociales et culturelles plutôt qu'économiques.

Dans cette section, nous avons pu ainsi observer à quel point les deux générations d'entrepreneurs touristiques présentes dans la Vieille Havane ont développé des profils entrepreneuriaux différents. D'une part une première génération moins assumée et beaucoup plus opportuniste, dans le sens d'amélioration des qualités de vie. D'autre part, une génération de véritables entrepreneurs qui planifient leur projet entrepreneurial. Nous verrons dans la prochaine section à quel point ces deux générations ont également développé des stratégies leur permettant de demeurer en activité qui leur sont propres.

6.3 L'évolution dans les stratégies

Il est maintenant possible de différencier et d'analyser les stratégies mises de l'avant par les deux générations d'entrepreneurs. Dans la présente section, nous verrons ainsi les stratégies déployées par les entrepreneures en matière de localisation de leur entreprise, des formes de l'investissement initial ainsi que des opérations au quotidien.

6.3.1 Les stratégies de survie de la génération *poco a poco*

Les entrepreneurs de la génération *poco a poco* ont connu un contexte politique et économique grandement contraignant. De façon générale, cette situation correspond à la période allant du début des années 1990 jusqu'en 2008, malgré les difficultés, ces entrepreneurs ont perduré. Ils ont su mettre de l'avant des stratégies afin de répondre aux défis qu'ils ont eu à faire face.

6.3.1.1 La localisation de la PME touristique

La longévité des PME touristiques de la génération *poco a poco* est principalement le résultat d'une localisation initiale avantageuse. Attribuable à la chance et au hasard plutôt qu'à une réelle stratégie d'affaires, cette localisation a permis à ces entrepreneurs de tirer profit du tourisme de masse dans la Vieille Havane. Ces entrepreneurs ont ainsi profité de l'avantage inouï d'être déjà établis dans le centre historique lorsque l'OHCH a mis en branle ses travaux de réhabilitation.

Les entrepreneurs de la génération *poco a poco* sont toutefois conscients que le succès de leur PME touristique est aussi dû par son emplacement à l'intérieur même de la Vieille Havane. Certains entrepreneurs ont été plus chanceux que d'autres. Ils ont hérité d'une localisation plus avantageuse à l'intérieur du centre historique. Par exemple, une localisation aux abords d'une place publique est plus avantageuse que d'être situé sur une rue résidentielle moins achalandée par le tourisme.

Malgré la reconnaissance de l'importance de la localisation pour leur PME, ces entrepreneurs n'ont pas nécessairement la volonté d'améliorer leur situation. Ces entrepreneurs préfèrent conserver la demeure familiale à laquelle ils accordent une plus grande importance par rapport à l'ambition entrepreneuriale. En outre, une majorité d'entrepreneurs touristiques de la génération *poco a poco* misent sur d'éventuels projets de l'OHCH qui pourraient réhabiliter leur rue et ainsi augmenter son attractivité touristique.

6.3.1.2 L'investissement initial

La plupart des entrepreneurs touristiques de la génération *poco a poco* n'ont eu qu'à reconverter leur logement déjà localisé dans la Vieille Havane. Ils ont procédé avec des moyens financiers limités pour ouvrir leur PME touristique. Cette façon de procéder réduit l'ampleur de l'investissement initial nécessaire. Une fois leur PME en activité, les revenus permettent alors de générer un financement additionnel qui sera réinvesti dans la PME afin de l'améliorer graduellement.

La plupart des entrepreneurs de cette génération sont constamment en quête de petites améliorations sur leur propriété ou sur leur PME. Lorsque ces entrepreneurs ont les moyens financiers, ils vont, par exemple, rénover la plomberie de leur propriété ou encore changer une porte afin d'améliorer la sécurité à la suite d'un bris. Ils ont une idée générale des améliorations à apporter puisque leur situation peut toujours être améliorée. Cependant, ils n'ont pas de plan précis. Ils procèdent beaucoup plus par improvisation et opportunisme que par une réelle planification stratégique.

Pour ces entrepreneurs, cette façon de procéder minimise le risque découlant de leur projet entrepreneurial. Ils ne craignent pas de perdre un investissement trop grand. En cas d'échec, ils considèrent ne pas tout perdre puisque les investissements ont permis d'améliorer le bâtiment dans lequel ils vivront encore une fois l'aventure entrepreneuriale terminée. En fait, certains entrepreneurs de la génération *poco a poco* ont même indiqué que leur PME touristique était en fait une opportunité leur permettant de maintenir leur demeure en bonne condition.

6.3.1.3 L'opération de la PME touristique

En raison de sa taille, la PME touristique de la génération *poco a poco* requiert peu d'employés. Les entrepreneurs se tournent principalement vers les membres de leur famille afin de répondre à leurs besoins de main-d'œuvre. Il s'agit non seulement d'une opportunité pour les membres de la famille d'avoir accès à un bon salaire, mais c'est également une façon efficace pour le propriétaire de la PME touristique d'avoir des employés de confiance.

En raison des restrictions légales en vigueur à l'époque, les entrepreneurs touristiques *poco a poco* ont ouvert leur PME touristique de façon minimaliste. Initialement, ces lois ont été contraignantes. Depuis 2008, cette génération d'entrepreneurs touristiques a été témoin des assouplissements légaux concernant l'entrepreneuriat à Cuba. Par exemple, dans le cas des *paladares*, la limite de chaises permises est passée successivement de 8 à 12, puis à 24 pour finalement atteindre 50 chaises aujourd'hui.

Malgré ces assouplissements, ces entrepreneurs ne se sont précipités pour changer leur entreprise en fonction des nouvelles contraintes davantage permissives. Plusieurs PME touristiques de la génération *poco a poco* présentent donc la même taille qu'à leur ouverture. Ce comportement s'explique par trois facteurs :

- La PME se trouve à même la résidence. Tout changement de taille de la fonction commerciale entraînerait une diminution de leur milieu de vie.
- Bien que de nouvelles opportunités économiques s'offrent à eux, ces entrepreneurs n'ont pas pour autant accès à un financement leur permettant d'exploiter au maximum les avantages des nouvelles lois.
- De nombreux entrepreneurs touristiques de cette génération n'ont tout simplement pas l'ambition pour une croissance.

6.3.2 Les stratégies de survie de la « génération 2.0 »

La majorité des entrepreneurs touristiques de la « génération 2.0 » sont entrés en affaires après l'apparition de nombreux assouplissements économiques *lineamientos* dès 2008. Ils ont développé des stratégies leur permettant de se démarquer de leurs prédécesseurs. La présence du tourisme dans la Vieille Havane joue également un rôle primordial dans le succès de ces PME touristiques. Cependant, ces entrepreneurs auront une approche différente concernant leur localisation dans le centre historique, leur financement, ainsi que la gestion quotidienne des opérations de leur PME touristique.

6.3.2.1 La localisation de la PME touristique

Se localiser dans le centre historique est une composante essentielle de la stratégie des entrepreneurs touristiques de la « génération 2.0 ». Cependant, la majorité de ces entrepreneurs ne sont pas originaires du quartier. Leur présence actuelle dans la Vieille

Havane est le résultat d'une réflexion approfondie et d'un choix délibéré. Cette localisation n'est pas due à la chance ou au hasard.

Pour ces entrepreneurs, le centre historique est le lieu de prédilection afin d'y conduire des affaires. Ils ont dû acheter un logement dans le centre historique. Ils n'ont pas hésité à payer le prix fort. À leurs yeux, cet investissement en vaut le coup.

6.3.2.2 Le financement de la PME touristique

Les entrepreneurs touristiques de la « génération 2.0 » ont pu se payer une localisation dans le centre historique à fort prix parce qu'ils en ont les moyens. Ces entrepreneurs ont bénéficié d'un investissement initial beaucoup plus important que leur prédécesseur de la génération *poco a poco*. L'accès au financement requis est un élément essentiel dans leur processus de création de leur entreprise. Il existe plusieurs façons d'avoir accès à un tel financement.

Dans un premier temps, les assouplissements économiques ont également permis le crédit bancaire pour les entrepreneurs cubains. Cependant, certains entrepreneurs ont avoué ne pas avoir confiance dans le système bancaire cubain. Il existe en effet une certaine méfiance envers le secteur bancaire contrôlé par l'État. Ils ont donc dû compter que sur eux-mêmes pour amasser le capital nécessaire afin d'entamer leurs projets. En fait, ce sont davantage les PME sous forme de coopérative qui se prévalent des nouvelles possibilités bancaires. Cependant, les coopératives sont peu présentes, voire inexistantes, dans l'industrie touristique.

Il est difficile d'accumuler la somme d'argent nécessaire pour un investissement à Cuba. Cependant, plusieurs propriétaires de *paladares* ont par le passé travaillé dans le secteur touristique. Que ce soit pour le gouvernement ou pour le privé, ces anciens emplois ont eu les avantages suivants :

- amasser une somme d'argent plus importante et plus rapidement grâce aux bons salaires et aux pourboires qui caractérisent l'industrie touristique,
- gagner de l'expérience dans le domaine, ce qui est non négligeable pour plusieurs, ainsi que
- développer un réseau de contacts.

Quoi qu'il en soit, certains entrepreneurs touristiques de la « génération 2.0 » ont indiqué avoir travaillé de 10 à 15 ans avant d'avoir les fonds nécessaires. C'est ainsi un véritable rêve pour eux de pouvoir avoir leur commerce. Le secteur de la restauration n'est le seul secteur propice au commerce. D'autres entrepreneurs ont avoué avoir été chauffeurs de taxi durant une quinzaine d'années avant de pouvoir ouvrir leur propre commerce. Pour ces entrepreneurs, il s'agit de la poursuite d'un rêve et d'un réel intérêt pour lancer une entreprise, comparativement aux entrepreneurs de la génération *poco a poco* qui ouvrirait une PME touristique afin d'améliorer leur qualité de vie.

Pour le commun des Cubains, les sommes d'argent nécessaires pour créer une PME touristique sont importantes. À titre d'exemple, un entrepreneur touristique a investi au moins 15 000 CUC pour les travaux de rénovation avant même de pouvoir ouvrir son commerce. Rappelons que le salaire moyen officiel est de 20 CUC par mois.

Un autre entrepreneur a dépensé 44 000 CUC pour ses travaux de rénovation. Ce dernier a eu recours à l'aide de trois amis investisseurs pour amasser la somme d'argent nécessaire pour les rénovations. Compte tenu de l'impossibilité d'obtenir un financement auprès de la banque, la somme requise peut provenir de plus d'un investisseur. Ainsi, diviser les coûts à plusieurs a été un choix nécessaire. Cette situation est particulièrement vraie pour les *paladares* qui font face à des travaux plus importants comme convertir la cuisine d'usage familial à un usage commercial.

Pour la plupart des entrepreneurs, la solution au problème du financement passe par l'extérieur de Cuba. En effet, bon nombre de répondants ont indiqué bénéficier de financement provenant d'amis ou de membres de la famille résidant à l'étranger, principalement en Europe. Cette avenue s'avère la plus facile et la plus efficace.

6.3.2.3 L'opération de la PME touristique

Certains des entrepreneurs rencontrés admettent que le processus légal peut être compliqué pour ceux qui tentent de demeurer entièrement dans la légalité. Au final, la légalité est beaucoup plus payante. Un *paladar* dans le centre historique attire inmanquablement l'attention des autorités. Un constat d'irrégularité peut entraîner la fermeture du *paladar*. S'il se fait prendre en situation d'irrégularité, le propriétaire peut

perdre son investissement initial. Il vaut mieux se conformer aux lois et ainsi profiter au maximum des nouvelles ouvertures économiques. La conformité aux lois et règlements présente un autre avantage. Avec un statut légal, il est en effet possible, par exemple, de s'afficher publiquement dans la rue avec une enseigne et ainsi générer encore davantage d'achalandage.

Dans certains cas, il est même très avantageux de se conformer aux lois en vigueur dans le centre historique. Avant d'obtenir les permis de rénovation, le propriétaire doit déposer les plans de rénovation à la Commission des monuments de la ville de La Havane. Cette dernière a la responsabilité d'évaluer chaque projet de rénovation afin de s'assurer de maintenir l'intégrité architecturale et patrimoniale du centre historique. Elle approuve ou non les projets de rénovation qui affecteront le bâtiment. En outre, la Commission met un architecte à la disposition des requérants afin de s'assurer du respect des caractéristiques patrimoniales du bâtiment. Dans plusieurs cas, cette aide est la bienvenue puisqu'elle évite de nombreux problèmes de conception. Se conformer aux exigences légales de la Commission ne serait d'ailleurs qu'une formalité. Les entrepreneurs interviewés ont indiqué ne pas avoir eu de grandes différences entre les plans qu'ils avaient élaborés et ceux acceptés par la Commission. À cet égard, les entrepreneurs comprennent que la Commission est beaucoup plus exigeante sur tout ce qui affecte la façade du bâtiment. Les entrepreneurs se concentrent alors à remodeler l'intérieur du bâtiment.

La conformité aux exigences architecturales de la Commission des monuments est essentielle. Dans certains cas, les entrepreneurs touristiques de la « génération 2.0 » ont même indiqué ne pas avoir hésité à payer le prix fort afin de s'assurer des conseils d'architectes capables de présenter des plans de qualité. Cette situation s'avère une différence importante entre les deux générations d'entrepreneurs touristiques. La « génération 2.0 » n'hésite donc pas à recourir à de l'aide extérieure. Elle reconnaît qu'elle ne peut tout faire seule. Pour ces entrepreneurs, la qualité des travaux à entreprendre n'a pas de prix. Se plier aux règles de l'OHCH ne fait pas seulement diminuer le risque d'avoir des problèmes légaux. Il existe de véritables avantages à travailler conjointement avec l'OHCH. En effet, l'OHCH met, à la disposition des entrepreneurs touristiques présents dans le centre historique, une liste d'endroits où ils

peuvent se procurer des matériaux de construction ainsi qu'une liste des brigades de construction spécialisées dans les bâtiments patrimoniaux. Cette information vaut son pesant d'or dans un contexte où les pénuries de matériaux de construction sont fréquentes et où il est difficile de trouver ce que l'on cherche.

Dans un autre ordre d'idée, les PME touristiques de la « génération 2.0 » sont également animées par un désir de se démarquer de l'offre touristique de l'OHCH. C'est principalement le cas pour de nombreux *paladares*. Pour ces derniers, il est capital d'offrir quelque chose de nouveau, quelque chose de différent. Ces entrepreneurs veulent rompre avec l'ancienne offre de la génération *poco a poco* et celle des restaurants d'État avec leur cuisine traditionnelle. On veut innover, réinventer la cuisine cubaine et l'ouvrir sur le monde.

Cette volonté de différence ne se traduit pas seulement dans le menu, mais également dans la décoration intérieure et l'ameublement. Les entrepreneurs y accordent une importance capitale. Le budget design est souvent plus important que celui des rénovations. Largement utilisé pour le mobilier, mentionnons que le bois coûte très cher à Cuba lorsque disponible. Cette situation fait exploser les coûts de la décoration. Dans cette optique, il n'est pas rare pour les propriétaires de *paladares* de la « génération 2.0 » de recourir aux services de designers d'intérieur professionnels afin d'optimiser les résultats.

En ce qui concerne la décoration et le design que l'on retrouve dans les PME touristiques de la « génération 2.0 », il existe une petite différenciation entre les objectifs esthétiques des *paladares* et ceux des *casas particulares*. En effet, les *paladares* recherchent le moderne et le contemporain. Il est important pour eux de démontrer que la gastronomie de Cuba est au goût du jour. Alors que les *casas particulares* rencontrées recherchent plutôt le traditionnel, le colonial.

Dans cette section, nous avons vu les différentes stratégies mises de l'avant par les deux générations d'entrepreneurs touristiques. Ces stratégies leur permettent de demeurer en activité dans une perspective à long terme. Dans la mesure où ces PME touristiques sont

plus permanentes, la prochaine section vise à approfondir leurs impacts sur la Vieille Havane.

6.4 Les impacts des PME touristiques sur la Vieille Havane

La présente section vise à répondre à notre quatrième question de recherche, à savoir : « quels types d'impacts cet entrepreneuriat touristique peut-il générer? L'entrepreneuriat cubain est en effervescence. Tout indique que ce phénomène n'est pas éphémère. Les entrepreneurs touristiques de la génération *poco a poco* ainsi que ceux de la « génération 2.0 » ont trouvé des façons afin de se maintenir en affaires. Ils sont donc partie prenante de la nouvelle réalité urbaine de la Vieille Havane.

Dans cette optique, la présente section s'intéresse aux possibles impacts de ces entrepreneurs dans la Vieille Havane. À la lumière des entrevues réalisées, trois catégories d'impacts sont ressorties : les impacts sociaux, les impacts d'ordre économique et les impacts physiques.

6.4.1 Les impacts sociaux

La Vieille Havane est l'un des quartiers les plus densément peuplés de Cuba : 22 000 habitants au kilomètre carré (OHCH, 2012). L'arrivée massive d'entrepreneurs touristiques dans la Vieille Havane ne peut se faire sans répercussions sur la population locale. À cet égard, il devient intéressant d'illustrer les relations entre les PME touristiques et la population locale ainsi que de traiter d'une réalité inattendue, à savoir à quel point les entrepreneurs touristiques sont enracinés dans leur communauté par leur engagement social.

6.4.1.1. Les conflits avec la population locale

La population locale est largement défavorisée économiquement. L'arrivée d'acteurs plus fortunés ou simplement en mesure de s'assurer un confort économique n'est pas passée inaperçue. Un choc entre deux réalités économiques différentes était donc prévisible.

Initialement, il y a eu de petits conflits d'ordre « civique » ou, comme le mentionne une majorité de répondants interviewés, de l'« indiscipline sociale ». Ainsi, le bruit, la propreté, la petite délinquance comme le vandalisme ou la consommation d'alcool sont autant d'exemples de comportement pouvant entrer en conflit avec la clientèle des PME touristiques. De plus, certains entrepreneurs ont eu du mal à faire comprendre l'importance de la propreté générale des rues. Dénoncée principalement par la première génération d'entrepreneurs touristiques, cette indiscipline n'est pas étrangère non plus aux entrepreneurs de la « génération 2.0 ». Ainsi, des entrepreneurs touristiques interviewés ont mentionné ne plus se rappeler le nombre de fois où ils ont dû ramasser les déchets laissés par les voisins au coin de la rue.

Au fil des ans, cette délinquance a toutefois grandement diminué. Avec le temps, à force de travail et de dialogue avec le voisinage, les résidents ont cependant fini par ramasser leurs déchets et même à sensibiliser les passants à ne pas laisser leurs déchets sur place.

Pour les entrepreneurs touristiques de la génération *poco a poco*, il s'agissait plutôt de jalousie de la part de la population locale. Pour les professionnels de la réhabilitation, il s'agissait plutôt d'un manque de connaissance de la part de la population locale. Peu importe cette divergence de point de vue, tous s'accordent pour dire que cette source de conflit n'existe plus.

Il existe toujours des frictions entre les résidents et les PME touristiques. Ces frictions relèvent cependant de la compatibilité entre les usages urbains. Par exemple, un cours de danse doit faire attention au volume de la musique après une certaine heure afin de ne pas déranger les voisins.

Le manque d'espace public vient également jouer un rôle important. Les enfants utilisent en effet la rue pour différents jeux, comme le baseball ou le soccer, tout en perturbant la quiétude des terrasses des *paladares*. Dans certains cas, ces mêmes jeunes risquent de briser par inadvertance des objets en vente dans les boutiques de souvenirs en raison d'une partie de soccer endiablée.

La conciliation au quotidien est nécessaire. Les entrepreneurs touristiques le savent. Ils préfèrent jouer la carte diplomatique avec le voisinage. Ainsi, on peut reconnaître souvent

une forme de « donnant-donnant ». En d'autres mots, certains entrepreneurs achètent la paix, que ce soit par l'achat et la livraison d'eau pour les voisins lors de pénuries ou encore le financement de petits travaux de réparation par ici et par là. Tous en ressortent gagnants.

À cet égard, on remarque une évolution de la perception qu'a la population locale envers les PME touristiques ainsi qu'un changement comportemental. Une situation qui n'est pas sans rappeler les travaux de Kurzac-Souali (2007). Avec le recul des années, la population locale n'a pas seulement été témoin de changements. Elle a en effet grandement bénéficié de l'amélioration générale des conditions de vie du quartier.

Cette évolution ne serait pas nécessairement en lien avec le changement de stratégies et de comportements des différentes générations d'entrepreneurs touristiques. Elle serait plutôt attribuable à la population locale qui a changé sa perception sur le phénomène touristique au fil des années. La population locale aurait d'abord été fortement ébranlée par l'apparition d'un secteur privé dans la Vieille Havane dans un pays où les valeurs communistes sont grandement enracinées. Une réaction qui avec le temps se serait estompée.

6.4.1.2 L'implication des entrepreneurs touristiques dans la Vieille Havane

En raison probablement du fort enracinement des valeurs communistes chez les Cubains, les entrepreneurs touristiques de la Vieille Havane démontrent un fort sentiment de responsabilité envers la population locale. D'une façon ou d'une autre, une majorité d'entrepreneurs sont en effet impliqués dans leur communauté.

Pour certains entrepreneurs, l'implication envers la communauté s'avère la raison principale de se lancer en affaires. Cette implication peut prendre différentes formes, par exemple :

- Une grande majorité des entrepreneurs touristiques, principalement ceux possédant un *paladar*, se voient comme mécènes et ils financent de nombreuses activités qu'ils organisent pour les résidents.
- Pour d'autres entrepreneurs, l'engagement vise l'amélioration des conditions de logement des voisins immédiats. Par exemple, un entrepreneur n'hésite pas à

fournir du ciment afin de solidifier un mur qui s'effrite dangereusement chez le voisin demeurant à l'étage au-dessus de chez lui.

- Pour d'autres, l'implication va jusqu'à organiser des événements communautaires dans leurs locaux. C'est le cas d'un *paladar* qui, chaque dimanche, organise un tournoi d'échecs pour les retraités du quartier.
- Une PME touristique finance les activités scolaires d'une école voisine.
- Une PME touristique offre du matériel scolaire lors de la rentrée des classes.
- Un entrepreneur touristique publie un magazine mensuel sur les activités culturelles et sociales du quartier.
- Un entrepreneur touristique achète un gâteau pour la fête des Mères qui sera partagé entre ces dernières.

Ce ne sont pas les exemples qui manquent. Autant d'initiatives et d'implications sociales qui démontrent un grand attachement des entrepreneurs touristiques envers la communauté locale.

Cet attachement n'est pas l'exclusivité de l'une ou l'autre des deux générations d'entrepreneurs. Sans une implication dans la communauté, des entrepreneurs comprennent que l'aventure entrepreneuriale est inconcevable. Certains entrepreneurs le voient comme un compromis afin de s'assurer d'un climat serein avec les voisins. D'autres en font une réelle obligation en prenant plaisir à s'impliquer activement. En raison de leur capacité économique, ces entrepreneurs considèrent qu'ils ont le devoir de s'engager auprès de la population locale, puisque cette dernière vit avec des revenus modestes.

6.4.2 Les impacts économiques : la « touristification » de la Vieille Havane

La multiplication des PME touristiques contribue au développement touristique de la Vieille Havane. L'offre commerciale est de plus en plus variée. D'un point de vue économique, on dénote deux grands impacts : la « touristification » de la Vieille Havane ainsi que l'apparition d'un nouvel apport économique.

Selon Ritchie et Crouch (2003), l'esprit entrepreneurial des petites entreprises contribue au développement de destinations touristiques. Elles créent la concurrence, la coopération, la spécialisation, l'innovation, l'investissement, la croissance, la prise de risque, la productivité et ainsi de suite (Komppula, 2004). En raison de la concurrence de plus en plus forte, les entrepreneurs touristiques de la Vieille Havane rencontrés se

sentent encouragés à se surpasser. L'offre touristique de la Vieille Havane a ainsi grandement bénéficié de cet apport des PME touristiques.

Même son de cloche du côté des professionnels de la réhabilitation du centre historique qui se félicitent de ce nouveau dynamisme. Les PME touristiques, principalement celles de la « génération 2.0 », sont tellement compétitives qu'elles affectent à la baisse l'achalandage des commerces contrôlés par l'État. Cette situation force l'OHCH à réinventer ses futurs projets touristiques.

Ce nouvel esprit de compétition est toutefois à double tranchant. En effet, les inégalités économiques entre les deux générations d'entrepreneurs touristiques, par exemple la capacité d'obtenir un financement dans le cas des entrepreneurs de la « génération 2.0 », poussent les entrepreneurs du *poco a poco* vers une situation précaire.

Initialement, rappelons que les *paladares* étaient des restaurants chez l'habitant. On pouvait y consommer un repas à même la cuisine de l'hôte. Au gré des assouplissements légaux, les *paladares* se sont graduellement transformés. Les nouveaux *paladares* n'ont rien de l'aspect familial de leurs prédécesseurs.

Grâce à un investissement plus important et une stratégie mieux définie chez les entrepreneurs de la « génération 2.0 », les nouveaux *paladares* sont mieux décorés, au goût du jour, accueillants et bien situés. Dans un avenir rapproché, les entrepreneurs *poco a poco* auront une grande difficulté à faire face à cette concurrence grandissante. Avec la spécialisation touristique de la Vieille Havane, l'investissement requis pour ouvrir une PME devient de plus en plus important.

Les nombreuses PME touristiques affichent des prix en CUC. Ces prix sont inaccessibles pour le commun des Cubains. Le risque de voir la population locale se faire exclure de son propre centre historique est ainsi bien réel. Cette possibilité n'alarme pas les entrepreneurs rencontrés. Ils croient qu'il y aura toujours une offre pour tous. Pour les professionnels de la réhabilitation, cette situation est alarmante. Dans cette perspective, l'OHCH consacre beaucoup d'effort afin de maintenir une offre commerciale équilibrée pour tous. Dans cette perspective, l'OHCH œuvre pour créer des espaces sociaux et communautaires afin de ralentir la « touristification » de la Vieille Havane.

Malgré tout, le développement touristique engendré par l'initiative privée génère bel et bien une « touristification » de la Vieille Havane. Afin d'ouvrir leurs PME touristiques, les entrepreneurs ont transformé leur logement dans le but d'en faire un espace commercial. Ce sont donc autant d'espaces résidentiels transformés qui contribuent à la diminution de la population du centre historique. Cette transition contribue à la perte d'authenticité de la Vieille Havane. Le centre historique devient chaque jour un peu plus attractif aux yeux des touristes.

Les données statistiques officielles sur la population du centre historique sont peu ou pas accessibles. Les chiffres varient d'une source à l'autre. Cependant, le calcul est simple à faire. Pour chaque propriété achetée dans le but de la reconverter en PME touristique, une famille quitte le quartier. Ces propriétés se vendent à un prix élevé. Grâce aux profits de la vente, les vendeurs peuvent acquérir une propriété plus spacieuse dans un quartier en périphérie. Ce mouvement urbain n'est donc pas complètement freiné par les efforts de l'OHCH d'y conserver la population locale. À l'inverse, il est pratiquement impossible pour le commun des Cubains de s'établir dans le centre historique simplement pour y vivre. En raison des coûts élevés d'acquisition d'un logement, seuls les projets commerciaux sont viables.

Dans le contexte cubain, rappelons qu'il n'est toujours pas permis d'acheter ou de louer un espace commercial. Les bâtiments résidentiels sont la seule forme de propriété qui soit réellement détenue par les Cubains. Depuis 2011, l'émergence du marché immobilier n'affecte que le secteur résidentiel, et ce, malgré la présence de nombreux espaces commerciaux et industriels sous-exploités. L'OHCH a mis en place un projet pilote afin de louer des espaces commerciaux à de petits commerçants. Ce projet pilote englobe sept différents commerces. Ceux-ci ont pu bénéficier d'un espace commercial dans la Vieille Havane et ils ne sont pas tenus d'y vivre. Cette particularité est intéressante. En effet, les lois cubaines obligent tout commerce à être localisé à même le lieu de résidence du propriétaire. Malheureusement, ce projet pilote est une exception. Aucun commerce supplémentaire n'a été ajouté aux sept commerces initiaux.

La conversion de logements résidentiels en espaces commerciaux n'est toutefois pas aussi préoccupante qu'elle en a l'air. Dans la Vieille Havane, il existe par ailleurs plusieurs

bâtiments qui ont été initialement construits avec un usage commercial au rez-de-chaussée et un usage résidentiel aux étages supérieurs. Avec le temps, plusieurs de ces espaces commerciaux ont été convertis en espaces résidentiels. Situées dans d'anciens ateliers, commerces ou entrepôts, ces résidences ont été légalisées à la Révolution de 1959. Depuis, elles sont accessibles à titre de logement. Au cours des dernières années, ces espaces résidentiels sont « reconvertis » en espaces commerciaux. Les *paladares*, les boutiques de souvenirs et les galeries d'art de la « génération 2.0 » sont les types de PME touristiques qui se trouvent dans ces endroits reconvertis.

Pour plusieurs espaces, c'est un retour à l'usage commercial initial. Cette transformation récente n'implique pas forcément l'ouverture d'un commerce similaire à celui de l'époque. En outre, plusieurs entrepreneurs y voient une occasion d'identité originale pour leur commerce. Par exemple, un propriétaire de *paladar* a transformé l'intérieur son espace avec un design et une décoration rappelant la pharmacie qui y était initialement située. De plus, il ne faut pas oublier l'état lamentable que certains bâtiments résidentiels se trouvent dans la Vieille Havane. Selon l'OHCH, il y a plus de 350 écroulements, en partie ou en totalité, de résidences dans la Vieille Havane et Centro Habana. Cette situation contribue à diminuer la densité de la population dans la Vieille Havane. En effet, plusieurs résidences s'écroulent ou deviennent inhabitables, obligeant ainsi leurs occupants à se reloger le plus souvent à l'extérieur de la Vieille Havane.

Ce sont donc les *casas particulares* qui exercent une plus forte pression sur la densité de population du centre historique. Ces PME touristiques reconvertissent des espaces résidentiels qui ont toujours eu cette fonction urbaine. Par exemple, une maison de trois chambres pouvait héberger une famille entière, mais sa reconversion en *casa particular* fait chuter le nombre de résidents.

6.4.3 La transformation physique de la Vieille Havane

Pour les voyageurs habitués de visiter La Havane, la transformation physique de la Vieille Havane est certes l'élément le plus frappant des changements qui s'opèrent. Depuis 1993, l'OHCH s'est en effet attaqué aux bâtiments patrimoniaux de grande valeur ainsi qu'aux places publiques. Comme résultat, l'apparence générale du centre historique

s'est progressivement améliorée. Dans ses projets de réhabilitation, l'OHCH a accordé une priorité afin de préserver les bâtiments qui ont un niveau de protection élevé. Ces projets incluent, par exemple, le Capitolio (catégorie de protection 1) et la Lonja de comercio (catégorie de protection 2). Ce système de protection du bâti patrimonial a été mis en place par l'OHCH afin de guider ses travaux de réhabilitation. La priorité est accordée aux bâtiments à forte valeur patrimoniale. Ces derniers sont généralement situés près des places publiques, en particulier les *plazas* de la Catedral, de Armas et San Francisco.

Depuis l'émergence de l'entrepreneuriat touristique privé, la transformation de la Vieille Havane s'accélère. En effet, la présence des entrepreneurs touristiques dans la Vieille Havane favorise la réhabilitation de nombreux bâtiments résidentiels qui ont été jusqu'à présent ignorés par l'OHCH.

Rappelons que la très grande majorité des bâtiments résidentiels ont une protection patrimoniale de catégorie 3 selon l'échelle de priorités établie par l'OHCH. Dans ce contexte, la contribution des PME touristiques s'avère considérable. Ces PME touristiques sont dorénavant de véritables acteurs de la réhabilitation. Cette contribution est particulièrement appréciée. Il est en effet très difficile pour l'OHCH de procéder à la réhabilitation des bâtiments résidentiels de catégorie 3. Hormis certaines exceptions pour notamment la création de logements sociaux, l'OHCH n'a que très peu touché aux bâtiments de cette catégorie de protection patrimoniale.

Le secteur privé rénove de plus en plus de bâtiments résidentiels laissés pour compte par l'OHCH. Cela ne veut toutefois pas dire que l'OHCH n'a aucun mot à dire. En effet, lorsqu'elles affectent la façade du bâtiment, les rénovations entreprises par les PME touristiques sont grandement encadrées. Afin de préserver une certaine intégrité patrimoniale et, de cette façon, maintenir la présence de la Vieille Havane dans la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, la façade est l'élément structurel qui est assujéti à la plus grande protection patrimoniale. Pour obtenir la permission de rénover un bâtiment, l'entrepreneur touristique doit satisfaire aux attentes élevées de l'OHCH, par l'entremise de la Commission des monuments de la ville de La Havane.

Il est également de bon augure de voir les entrepreneurs touristiques non seulement rénover la façade de leurs propriétés, mais également celle du bâtiment en entier où se trouvent leurs propriétés. Cela permet d'éviter une distinction majeure entre les espaces commerciaux et ceux résidentiels d'un même bâtiment. Cette situation s'explique en raison des exigences de la Commission des monuments de rénover de façon intégrale la façade d'un bâtiment, lequel peut comporter plus d'un logement, plutôt que la façade d'un seul logement dans un bâtiment.

Certains entrepreneurs touristiques vont également rénover des bâtiments voisins. Certains le font pour entretenir une bonne relation. D'autres y voient un avantage économique. C'est notamment le cas d'un propriétaire de *paladar* qui a rénové tous les étages au-dessus de son commerce situé au rez-de-chaussée afin d'éviter d'éventuels problèmes architecturaux. Ce propriétaire a également rénové la façade des immeubles en face du sien. Cet entrepreneur expliquait sa démarche par la simple préoccupation de ce que ses clients ont directement sous les yeux. Pour lui, l'expérience client dans son commerce est grandement améliorée en raison d'un voisinage plus attrayant.

Même si la Commission des monuments est très stricte, les entrepreneurs n'y voient pas un obstacle pour être présents dans le centre historique. Au contraire, certains y voient un moyen de s'assurer de la pérennité des lieux. Bien que tous les entrepreneurs rencontrés soient passés par le processus légal de la Commission des monuments, une majorité a avoué ne pas avoir été contredite dans leurs plans initiaux.

Pour ces entrepreneurs touristiques, l'intégrité patrimoniale et architecturale est donc importante. En fait, chaque petite réparation menée par les entrepreneurs touristiques pour leur commerce fait une différence. En effet, il est grandement apprécié de voir les rues plus propres qu'auparavant ou encore de circuler dans une rue où les bâtiments viennent d'être repeints.

Dans cette section, nous venons de voir à quel point se distinguent les deux générations d'entrepreneurs touristiques présentes dans la Vieille Havane. Par leurs profils respectifs, ces entrepreneurs ont ainsi développé des stratégies de survie qui leurs sont propres. Un

fait étonnant cependant : les deux générations se rejoignent sur la nature de leurs impacts dans la Vieille Havane. Toutefois, seule l'intensité de ces impacts varie.

CONCLUSION

Sur la scène internationale, Cuba est au gout du jour. Elle l'est davantage depuis son rapprochement historique survenu en 2014 avec les États-Unis. Cet événement tourne une nouvelle page d'histoire et il annonce une certaine transition politique à Cuba. Pourtant, Cuba vit de profondes transformations depuis bien plus longtemps.

Dès le début des années 1990, Cuba a en effet dû réorienter son économie pour faire face à une crise sans précédent. Cette « période spéciale » a favorisé le développement de l'industrie touristique partout au pays. Les sites de villégiature accueillant un tourisme de masse se sont multipliés notamment à Varadero, Holguín et Cayo Largo pour profiter de leurs plages. En milieu urbain toutefois, l'industrie touristique s'est développée grâce à la présence d'un riche patrimoine bâti. Comme en témoigne la Vieille Havane qui fait partie du patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 1982.

Dès le début des années 1990, le gouvernement cubain a procédé à une série d'assouplissements réglementaires afin de développer rapidement l'industrie touristique. Ces assouplissements ont légalisé l'entrepreneuriat privé de petite taille dans l'industrie touristique. Les PME touristiques telles les *paladares* et les *casas particulares* ont ainsi proliféré un peu partout au pays. Cependant, ces PME touristiques ont fait face à de nombreuses contraintes visant spécialement à limiter leur croissance. En termes d'aménagements du territoire, ces premières PME touristiques ont donc été restreintes à un rôle peu significatif. Cuba a toutefois vécu une seconde vague d'assouplissements réglementaires lors de l'arrivée au pouvoir de Raoul Castro en 2008. Connus sous le nom de *lineamientos*, ces assouplissements ont marqué plus profondément Cuba. Les PME touristiques se sont retrouvées devant de meilleures occasions d'affaires. Elles ont commencé à jouer un rôle significatif dans le développement économique endogène. C'est dans ce contexte en transition que s'ancre la présente recherche. Cette recherche a tenté d'apporter un éclairage sur l'émergence de PME touristiques et leur rôle dans la réhabilitation de la Vieille Havane. Bien que les PME touristiques aient fait leur apparition au début des années 1990 et qu'elles fassent l'objet de nombreuses recherches scientifiques, l'évolution récente du contexte cubain incite à revoir les notions sur les PME touristiques de la Vieille Havane.

À cet égard, la première partie de la présente recherche a consisté à créer une base de données sur laquelle la recherche se baserait. En effet, afin de tracer un portrait général de la situation de l'entrepreneuriat touristique dans la Vieille Havane, 30 entrepreneurs touristiques et cinq professionnels de la réhabilitation ont été rencontrés. En raison du contexte cubain, la création de cette base de données s'est avérée une opération relativement complexe et longue.

Les nuances du contexte cubain sont complexes à comprendre. De cette façon, la présente recherche s'est attardée à vulgariser le plus possible ce contexte cubain. Bien que l'échantillon de 30 entrepreneurs touristiques soit plutôt bien étoffé, la méthodologie de l'entrevue semi-dirigée a peut-être permis aux répondants de parfois embellir leurs réponses afin de ne pas s'attirer de problèmes avec les autorités locales. Dans ce contexte, il faut éviter de prendre les résultats présentés dans la présente recherche comme une vérité absolue. De plus, le contexte politique et économique cubain vit une période de grand changement. À cet égard, les résultats présentés ne sont que le reflet du moment où ont été conduites les entrevues semi-dirigées, soit mai 2015.

L'analyse de cette nouvelle base de données a démontré l'existence de deux générations de PME touristiques. Ces deux générations reflètent le contexte de l'époque de leur entrée en activité. La première génération, issue de la « période spéciale » et appelée *poco a poco*, présente des formes d'entreprises et des stratégies qui s'ancrent dans le cadre légal de cette période. Une période qui peut se résumer pour les PME touristiques en un mot; contraignante. La deuxième génération, appelée « génération 2.0 », s'inscrit quant à elle dans la période des assouplissements réglementaires depuis l'arrivée au pouvoir de Raoul Castro en 2008. Malgré les difficultés économiques rencontrées, les PME touristiques de la génération *poco a poco* ont représenté une occasion en or d'amélioration des conditions de vie de leurs propriétaires. Cette génération est fortement marquée par l'opportunisme économique plutôt que par le réel attrait de l'entrepreneuriat touristique. Principalement motivé par des facteurs de survie économique, l'entrepreneur touristique *poco a poco* est davantage opportuniste. Il a su profiter de sa localisation géographique avantageuse afin de tirer profit du tourisme dans la Vieille Havane. La génération *poco a poco* présente un profil entrepreneurial opportuniste et plus discret.

Ainsi, les PME touristiques de cette génération sont moins grandes. Elles sont majoritairement familiales. Aujourd'hui, cette génération d'entrepreneurs touristiques est de moins en moins présente parce que la compétition que lui offrent les entrepreneurs de la « génération 2.0 » est de plus en plus forte.

La présente recherche a innové. Elle présente un nouvel archétype d'entrepreneurs touristiques à Cuba. Ces entrepreneurs de la « génération 2.0 » sont beaucoup plus déterminés à conduire des affaires dans le centre historique que leurs prédécesseurs de la génération *poco a poco*. Depuis 2008, les assouplissements réglementaires ont permis une évolution dans le comportement entrepreneurial. En effet, ces entrepreneurs affichent un profil beaucoup plus structuré et moins opportuniste que celui de la génération *poco a poco*. La « génération 2.0 » est de plus en plus présente dans la Vieille Havane. Les capacités économiques de la « génération 2.0 » se reflètent dans le comportement de ces entrepreneurs touristiques ainsi que dans la taille de leur entreprise. Cette réalité engendre des entreprises avec une plus grande capacité de services (plus de tables pour les *paladares* et plus de chambres pour les *casas particulares*), un plus grand nombre d'employés, un souci pour le design, etc. Les entrepreneurs touristiques de la « génération 2.0 » ont aussi une meilleure connaissance de l'entrepreneuriat en raison de leurs expériences antécédentes dans le domaine. En raison à leur capacité d'obtenir un financement initial beaucoup plus important que leurs prédécesseurs de la génération *poco a poco*, leur capacité est plus grande.

Cette recherche a aussi expliqué les facteurs qui ont contribué à l'émergence de l'entrepreneuriat touristique dans la Vieille Havane. Préalablement établis dans les hypothèses de la présente recherche, les facteurs politiques ont en effet été un facteur clé qui explique la multiplication de PME touristiques dans la Vieille Havane. Avec la loi sur les *cuentas propistas* (travailleurs autonomes) et celle sur la *compra y venta* (achat et vente de propriétés), les assouplissements réglementaires ont joué un rôle de premier plan.

Pour comprendre l'émergence des PME touristiques dans la Vieille Havane, il faut retenir le projet de réhabilitation urbaine menée depuis 1993 par l'OHCH, acteur gouvernemental local. Il s'agit du deuxième facteur d'ordre politique. Cette réhabilitation

urbaine a profondément transformé l'image de la Vieille Havane. Elle a amélioré son attractivité. En misant sur la culture et la réutilisation du patrimoine bâti, l'OHCH a réussi à développer une industrie touristique. Elle a permis un développement économique essentiel dans le contexte cubain. Cette réhabilitation urbaine a également facilité la transformation de la Vieille Havane en ce qui peut s'apparenter à un « *clusteur* touristique ». Ces conditions avantageuses ont ainsi attiré de nombreux entrepreneurs touristiques voulant profiter de cette opportunité.

La présente recherche a démontré que l'attractivité du centre historique, combinée aux allègements réglementaires, a mis en place les conditions qui ont permis l'émergence du secteur privé dans l'industrie touristique de la Vieille Havane. Après avoir décrit les PME touristiques et mis en lumière les raisons de leur multiplication dans la Vieille Havane, la présente recherche s'est attardée à faire ressortir les différents impacts de cette nouvelle réalité. À cet égard, la présente recherche a démontré que les deux générations d'entrepreneurs touristiques dans la Vieille Havane ont relativement les mêmes types d'impacts. Seule l'intensité des impacts varie d'une génération à l'autre. Cette réalité est principalement associée à la plus grande capacité économique des entrepreneurs touristiques de la « génération 2.0 ».

Trois types d'impacts sont ressortis : le premier d'ordre social, le deuxième économique et le troisième relatif au bâti. La présence de PME touristiques a d'abord généré de petits conflits dans le voisinage. Ces conflits découlent la cohabitation d'usages urbains différents plutôt que de la présence grandissante d'entrepreneurs touristiques dans la Vieille Havane. De plus, les conflits de voisinage sont de moins en moins importants puisque les entrepreneurs touristiques tentent de les diminuer par le maintien de bonnes relations avec le voisinage. La présente recherche a également démontré que les entrepreneurs touristiques sont fortement impliqués dans leur communauté. Le désir de se lancer en affaires ne serait pas lié, comme certains chercheurs américains le prétendent (par exemple, Henken en 2005 et 2008), à un sentiment d'opposition aux valeurs communistes. Bien au contraire, la majorité des entrepreneurs touristiques ont un fort sentiment d'implication au sein de leur communauté.

Ainsi, il n'est pas rare qu'un certain pourcentage des bénéfices de l'entreprise soit réinvesti pour améliorer la qualité de vie du voisinage moins fortuné. Certains entrepreneurs touristiques vont payer des livraisons d'eau en camion-citerne, d'autres vont organiser des activités communautaires, etc. Toutefois, le degré d'implication peut varier entre les différents entrepreneurs touristiques. Il n'en demeure pas moins que pour les entrepreneurs touristiques de la Vieille Havane, l'implication locale est un devoir.

En plus des impacts sociaux, les PME touristiques génèrent des impacts positifs sur le cadre bâti de la Vieille Havane. Les entrepreneurs touristiques sont de véritables gardiens du patrimoine bâti qu'ils possèdent. En effet, ces entrepreneurs reconnaissent l'importance de la conservation du cadre bâti de la Vieille Havane, et ce, autant pour des raisons culturelles qu'économiques. En assurant la préservation du parc de logements résidentiels, jusque-là le grand oublié de l'OHCH dans son plan de réhabilitation, les entrepreneurs viennent en relève à l'OHCH. Cette réalité accélère la réhabilitation générale de la Vieille Havane. Au niveau de l'utilisation du patrimoine, ajoutons que les entrepreneurs touristiques de la Vieille Havane ont une conception qui n'est pas étrangère à la gestion de l'OHCH. En effet, tous s'accordent pour préserver le patrimoine bâti afin de conserver l'attractivité touristique de la Vieille Havane.

Malgré les impacts positifs engendrés, les PME touristiques n'ont cependant pas l'impression d'être de véritables acteurs de la planification territoriale. Devant l'impossibilité légale de se regrouper en association, les PME touristiques sont condamnées à produire des actions qui auront une répercussion qu'à une très petite échelle locale.

Au terme des questions étudiées, la présente recherche laisse entrevoir un nouveau champ de recherche possible, à savoir les relations entre les différents acteurs présents dans la Vieille Havane. En effet, l'OHCH a longtemps été le principal acteur de la revitalisation de la Vieille Havane. L'OHCH détient un quasi-monopole sur les stratégies guidant les travaux dans le centre historique havanais. Cependant, la multiplication de PME touristiques sur le territoire vient ébranler le rapport de force entre les acteurs.

Depuis le milieu des années 1990, l'OHCH a mis de l'avant un modèle d'autofinancement qui utilise la reconversion commerciale de bâtiments historiques afin de financer des projets à caractères sociaux. De cette façon, il serait pertinent de mettre en perspective les réalisations des nouveaux entrepreneurs touristiques et de voir en quoi leurs actions peuvent s'arrimer d'une façon ou d'une autre aux stratégies de l'OHCH.

Les petits entrepreneurs touristiques peuvent être désormais considérés comme de réels acteurs de la planification territoriale. Il devient dès lors pertinent de comparer leurs actions à celles mises de l'avant par l'OHCH. Ainsi, les stratégies mises de l'avant par ces petits entrepreneurs touristiques peuvent-elles s'arrimer à celles de l'OHCH? Évidemment, il est complexe de comparer les actions du gouvernement qui bénéficient de moyens d'action inégalables aux actions d'autres acteurs nouvellement émergeant dans le contexte cubain.

ANNEXE À
EXEMPLE D'ENTREVUE EFFECTUÉ
AUPRÈS DES PROFESSIONNELS DE LA RÉHABILITATION

Questionnaire d'entretien semi-dirigé

Mise en contexte

Pouvez-vous vous décrire (âge, formation expérience, lieu de résidence)?

Votre travail :

Lieu de travail, poste et responsabilités au sein de votre bureau.

Votre lien avec la Vieille Havane :

Taux de fréquentation, raison de la visite.

Le Bureau de l'Historien

Pouvez-vous me parler du Bureau de l'Historien (OHCH), son rôle, son mandat, ses actions, sa vision, son organigramme?

Pouvez-vous me parler de votre rôle dans l'organisation?

Sur quoi travaillez-vous actuellement?

Selon vous, quelle est la perception envers l'OHCH :

- De la communauté locale?
- Des experts?
- Des investisseurs privés?
- Du gouvernement?

Le projet de réhabilitation de la Vieille Havane

Pouvez-vous me parler du contexte général qui a amené au projet de réhabilitation urbaine de la Vieille Havane?

Bilan :

- Quelles sont les plus grandes réussites de ce projet?
- Les plus grands manques ou faiblesses?
- Pouvez-vous décrire quelles sont les suites du projet, les prochaines étapes?

À votre avis le modèle de gestion est-il?

- Vivable? Social, environnemental
- Viable? Économique, social

Quelle est votre vision de l'OHCH?

- Son rôle?
- Ses actions?
- Ses pouvoirs
- Favorise-t-il la participation entre les différents acteurs?
- Gouvernement
- Population locale
- Secteur privé
- Des exemples de ces situations?

L'émergence du secteur privé

Pouvez-vous me parler du secteur privé dans le projet de réhabilitation urbaine?

- de leur présence?
- phénomène récent ou ancien?
- Unique au centre historique?
- Leur rôle?
- Situation conflictuelle?
- des exemples d'investissements privés?

Quelles formes ces investissements prennent-ils :

- Fonction urbaine : résidentielle, commerciale?
- Si commerciale, le type?
- La taille?
- Les lieux privilégiés?

- Toute la Vieille Havane, ou lieux spécifiques?
- Clientèle visée?
- Cubain (Péso), tourisme (CUC)
- Leur émergence est-elle le fruit d'une planification élaborée ou improvisée?

Selon vous, qu'est-ce qui favorise ou nuit à leur présence dans le secteur?

- Sur les lois?
- Quelles sont les lois en vigueur à Cuba qui facilitent l'investissement étranger?
- Quelles sont les lois en vigueur à Cuba qui compliquent les investissements étrangers?
- Sur l'économie?
- Sur le gouvernement?
- D'où provient leur argent?

Quels changements pourraient améliorer leur situation?

Ces investisseurs privés poursuivent-ils :

- des objectifs précis?
- Une vision urbaine?
- Réinvestissent-ils au niveau local?
- Achat d'approvisionnement
- Emplois
- Implication communautaire

Quels sont les avantages et désavantages de ces acteurs :

- Pour la réhabilitation du centre historique?
- Pour le cadre bâti?
- Pour l'économie locale?
- Pour la population locale?

Représentent-ils une menace pour la vocation résidentielle du secteur?

ANNEXE B

QUESTIONNAIRE UTILISE AUPRÈS DES ENTREPRENEURS TOURISTIQUES

Questionnaire d'entretiens semi-dirigé

Mise en contexte

Pouvez vous vous décrire, âge, formation expérience, lieu de résidence :

Votre travail :

Lieu de travail, poste et responsabilités au sein de votre bureau.

Votre lien avec la Vieille Havane :

Taux de fréquentation, raison de la visite.

Le projet de réhabilitation de la Vieille Havane

Pouvez-vous me parler du projet de réhabilitation urbaine de la Vieille Havane?

Bilan :

- Quelles sont les plus grandes réussites de ce projet?
- Les plus grands manques/faiblesses?
- Pouvez-vous décrire quelles sont les suites du projet, les prochaines étapes?

À votre avis le modèle de gestion est-il?

- Vivable? Social/environnemental
- Viable? Économique / Social

Quelle est votre vision l'OHCH?

- Son rôle?
- Ses actions?

- Ses pouvoirs
- Favorise-t-il la participation entre les différents acteurs?
- Gouvernement
- Population locale
- Secteur privé
- Des exemples de ces situations?

L'émergence du secteur privé

Pouvez-vous décrire votre projet/ entreprise :

- Le contexte général
- Les ouvertures politiques / économiques
- Les lieux privilégiés?
- Toute la Vieille Havane / lieux spécifique?
- Un projet réfléchi de longue date?
- Fonction urbaine : Résidentiel/commercial?
- Si commercial, le type?
- La taille?
- Clientèle visée?
- Cubain (Peso)/ tourisme (CUC)

Connaissez-vous les règlements d'urbanisme du centre historique?

Quel rôle pensez-vous avoir en tant qu'investisseur dans la Vieille Havane?

Votre présence génère-t-elle des conflits :

- Avec le gouvernement
- La population locale
- L'OHCH

Ce qui a favorisé et favorise la réalisation de votre projet?

- Contexte historique?
- Légaux?
- Économiques?
- Sociales?

Les obstacles de votre projet :

- Contexte historique?
- Légaux?
- Économiques?
- Sociales?

Quels changements pourraient améliorer votre situation?

Votre projet poursuit-il :

- des objectifs précis?
- Une vision urbaine?
- Implication au niveau local?
- Achat d'approvisionnement
- Emplois
- Implication communautaire

Selon vous, quels sont les avantages et désavantages des investissements privés :

- Pour la réhabilitation du centre historique?
- Pour le cadre bâti?
- Pour l'économie locale?
- Pour la population locale?

ANNEXE C

DOCUMENTATION RELATIVE A LA DEMARCHE D'ETHIQUE

1-Identification

Nom de l'étudiant(e): Jérôme Hudon
Code permanent UQAM: HUDJ16098508
Programme d'études: Etudes Urbaines (3854)
Titre du projet de recherche:
L'émergence de petits investisseurs étrangers et leur implication
dans la revitalisation de la Vieille-Havane
Direction de recherche: Florence Paulhiac
Codirection (s'il y a lieu):
Courriel: jehudon@hotmail.com

2-La participation d'être humain à mon projet de recherche

1. Mon travail de recherche s'insère directement dans le projet de recherche de mon directeur qui possède un certificat éthique.

☐oui ☒non

si vous avez répondu oui, vous n'avez pas besoin de certificat éthique, passez à la section 4

2. Mon travail de recherche nécessite la participation de sujets humains (questionnaire, entrevue, observation, etc.) ☐oui ☒non

si vous avez répondu oui, passez à la section suivante

3. Mon projet de recherche nécessite-t-il une certification éthique?

Veuillez cocher oui ou non pour chacune des affirmations suivantes :

Le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (2012) s'applique tout protocole ou devis de recherche ayant pour but l'étude, la documentation et la compréhension d'un phénomène social ou scientifique effectué au Canada ou à l'étranger, financé ou non par un organisme externe ou par l'Université impliquant :

- ☐ Des personnes vivantes, majeures, mineures ou inaptes dont les données ou les réponses à des interventions ou interactions, à des stimulus ou à des questions de la part de la chercheuse, du chercheur ont une incidence sur la question de recherche; ☒oui ☐non
- ☐ Des personnes dans le cadre d'une activité d'évaluation professionnelle (ex. : clinique d'aide psychologique ou juridique), de la gestion ou de l'amélioration de la qualité d'activités pédagogiques, ou celles liées à leur rendement et/ou à leurs conditions d'emploi et autres servant à répondre à une ou des questions de recherche; ☐oui ☒non
- ☐ Des personnes, dans le cadre d'une pratique créative, pédagogique ou professionnelle, d'une collecte de renseignements, d'opinions ou de convictions dans le but de répondre à une ou des questions de recherche; ☐oui ☒non

- D'approcher un artiste, ses connaissances ou les membres de sa famille pour une entrevue ou pour obtenir des documents privés; ☐ oui ☒ non
- L'utilisation de sites numériques pour lesquels il existe des attentes raisonnables de la part des usagers quant à la protection de leur vie privée; ☐ oui ☒ non
- L'utilisation de dossiers constitués sur une personne, dossiers que l'on ne retrouve pas dans le domaine public, et dont l'accès n'est pas régi par une politique, un règlement ou soumis à des restrictions légales ou autres, de même que l'utilisation de banques de données contenant des renseignements permettant d'identifier une participante, un participant; ☐ oui ☒ non
- L'utilisation de documents, de même que de banques de données contenant des renseignements anonymisés qui, couplés à d'autres sources de renseignements, pourraient raisonnablement permettre l'identification d'une participante, d'un participant; ☐ oui ☒ non
- L'utilisation de matériel biologique humain (par exemple des organes, de la peau, du sang, de l'urine, de la sueur, de la salive ou des cheveux); ☐ oui ☒ non
- Les tissus de reproduction, d'embryons, de fœtus, de tissus fœtaux humains ou de cellules souches humaines. Ce matériel peut provenir de personnes vivantes ou de personnes décédées recueilli spécifiquement à des fins de recherche, ou à d'autres fins et qui, couplé à d'autres sources de renseignements, pourrait raisonnablement permettre l'identification d'une participante, d'un participant. ☐ oui ☒ non

Il peut s'agir d'un protocole ou devis de recherche individuel ou d'équipe, partie intégrante ou non d'une programmation de recherche.

Si vous avez répondu oui à l'une de ces questions, vous devez faire une demande de certification éthique auprès du Comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESC (CERPE).

4-Certification éthique

Conformément au Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (2012), mon travail de recherche demande une certification éthique.

☒ oui ☐ non

Jérôme Hudon

Signature : étudiant(e), étudiant(e)

Pauline

Signature : directrice, directeur de recherche

5-Approbation du sous-comité d'admission et d'évaluation (SCAE)

Signature : président(e), président du SCAE

Date

Copie : direction du programme, étudiant, directeur de recherche, vice-décanat à la recherche

BIBLIOGRAPHIE

- Almeida Y. et Pérez E. (2014). Mercado inmobiliario en cuba: algunos indicios y consideraciones. *OnCuba*. <http://cartasdesdecuba.com/mercado-inmobiliario-en-cuba-algunos-indicios-y-consideraciones/>. Site consulté le 24 décembre 2016.
- Anderson, A. et Vieillard-Baron, H. (2003). La politique de la ville. *Histoire et organisation*. Paris.
- Andriotis, K. (2002). Scale of hospitality firms and local economic development and evidence from Crete. *Tourism Management*, (23), 333-341.
- Angelini, S., & Godat, I. (2008). Un exemple d'acteurs de la gentrification: Les propriétaires de maison d'hôtes. *LA GENTRIFICATION DANS LA*, 25.
- Ashworth, G. J. et Tunbridge, J. E. (2000). The tourist-historic city. Routledge.
- (Pearce, 2001) Pearce, D. G. 2001. An integrative framework for urban tourism research. *Annals of Tourism Research*, 28: 926—
- Bagnasco, A. (1981). Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano, *Bologne, Il Mulino*.
- Bell Lara, J. et Dello Buono, R. (2005). Cuba in the 21st Century: Realities and Perspectives, *Coordinateur, Editorial José Martí*, La Habana, Cuba, p. 11
- Benko G. et Lipietz A. (2000). Géographie socio-économique ou économie géographique? La richesse des régions. *Pour une géographie socio-économique*, Paris, PUF.
- Bonard Y. et Thomann M. (2009). Requalification urbaine et justice environnementale : Quelle compatibilité? Débats autour de la métamorphose de Lausanne. *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*.
- Bourdin, A. (1996). Sur quoi fonder les politiques du patrimoine urbain? Professionnels et citoyens face aux témoins du passé. *Les Annales de la recherche urbaine* (72), 7-13.
- Bourjoui S. et Giraut F. (2000). Des territoires qui s'ignorent? Dichotomie entre territoires administratifs et espaces de mobilisation au Maroc, Montagnes Méditerranéennes, n°12, p. 61- 69.
- Boujrouf S (2001). Acteurs et territoires touristiques de Marrakech / Actors and tourist territories at Marrakech. In: Géocarrefour, vol. 76, n°2,. Le tourisme et la ville. pp. 91-97;
- Buhalis, Dimitrios (2000). Marketing the Competitive Destination in the Future. *Tourism Management*, 21 (1), 97-116.

- Caraballo Perichi, C. (2000). « Centros históricos y turismo en América Latina. Una polémica de fin de siglo ». *Desarrollo cultural y gestión en centros históricos*, sous la dir. de Fernando Carrion, pp. 105-119. Quito : FLACSO Ecuador.
- Carrion M. (2001). *Centros históricos de América Latina y el Caribe*. Paris, Washington D.C., Quito : UNESCO, Banque interaméricaine de développement, Ministère de la Culture et de la Communication, FLACSO. Ecuador, 394 p.
- Cervellati, P.L., Scannavini, R., De Angelis, C. (1981). *La nouvelle culture urbaine, Bologne face à son patrimoine*, Paris, Seuil.
- Choay, F. (1965). *L'Urbanisme utopies et réalités : une anthologie*. Paris: Seuil, 445 p.
- Courlet, C. et Garofoli, G. (1995). « Districts industriels, systèmes productifs localisés et développement », *Actes du XXXIV^e Colloque international de l'Association de Science Régionale de Langue Française « Dynamiques industrielles, dynamiques territoriales »*, Toulouse, 31 août - 1 septembre.
- Dahles, H. (1999). Tourism, small enterprises and community development. *G. Richards & D. Hall (Eds.), Tourism and sustainable community development*, 154-169.
- Dahles, H., & Bras, K. (Eds.). (1999). *Tourism and small entrepreneurs: Development, national policy and entrepreneurial culture the Indonesian cases*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Davies, J. S. (2001). *Partnerships and regimes: The politics of urban regeneration in the UK*. Aldershot: Ashgate.
- Dejardin, M. et Fripiat, B. (1998). Une description a priori des facteurs de développement économique local et régional. *Document de travail du Centre de Recherches sur l'Economie Wallonne*.
- De Kadt, E. (1979) *Tourism—Passport to Development? Perspectives on the Social and Cultural Effects of Tourism in Developing Countries*. New York: Oxford University Press for the World Bank and UNESCO.
- Dewhurst, H., & Thomas, R. (2003). Encouraging sustainable business practices in a non-regulatory environment: a case study of small tourism firms in a UK national park. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(5), 383-403.
- Díaz, O. (2003). "Cuba: Economic Review and Investment" *CONAS (Consultores Asociados, S.A.)*. Working paper.
- Di Méo, G. (1996). « Production des identités et attachement au lieu », LAMY Y., (dir.), 1996, *L'alchimie du patrimoine*, Bordeaux, MSHA.
- Donzelot, J. et R. Epstein (2006). « Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine », *Esprit*, (7), 5-34.
- Donzelot, J. (2012). (dir.), *À quoi sert la rénovation urbaine?*, Paris, PUF.

- Dormaels, M. (2012). La construction du patrimoine mondial: transformations physiques et appropriation locale dans la patrimonialisation du centre-ville historique d'Arequipa, Pérou (Doctoral dissertation, Université d'Avignon; Université du Québec à Montréal).
- Duport, J.-P., (1999). entretien, Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine, n.1, Éditions du Patrimoine, Paris.
- Durán, Alejandro (2000). Turismo y Economía Cubana. Un Análisis al Final del Milenio. *Economía y Desarrollo*, 127 (2), 30-57.
- Eckstein, S. (1977). The debourgeoisement of Cuban cities. *Cuban Communism*, 443-474.
- Eckstein, S. (2004). Dollarization and Its Discontents: Remittances and the Remaking of Cuba in the Post-Soviet Era. *Comparative Politics*, vol. 36, no. 3, pp. 313-330.
- Epstein, R. (2008). L'éphémère retour des villes. L'autonomie locale à l'épreuve des recompositions de l'État, *Esprit*, 2008/2, février, 136-149.
- Fabry, N. (2009). Le clusteur touristique: pertinence et enjeu pour les destinations. In Colloque international: Clusters touristiques et développement durable.
- Feinberg, R. (2013). Soft landing in Cuba? Emerging entrepreneurs and middle classes. *Brookings Institution*, November, 8.
- Figueras, M. (2001). International Tourism and the Formation of Productive Clusters in the Cuban Economy. *Presentation to the Latin American Studies Association*.
- Fortuna C. et Peixoto P. (2005), Politiques patrimoniales et réhabilitation urbaine au Portugal, *Pôle Sud*, (22), 127-141.
- Fuller, D., Buultjens, J., et Cummings, E. (2005). Ecotourism and indigenous microenterprise formation in northern Australia and opportunities and constraints. *Tourism Management*, 891-904.
- García, A. (2003). Impactos de la crisis mundial en el turismo en América Latina y el Caribe, retos para Cuba. *Revista Cuba Investigación Económica*, (2), 1-10.
- Garnier, J.-P. (2002). Un espace indéfendable: l'aménagement urbain à l'heure sécuritaire. CIDADES, *Comunidades y Territórios*, no 5.
- Garreau de Loubresse, C. (1961). Les nationalisations cubaines. *Annuaire français de droit international*, (7), 215-226.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2005). Family business in tourism and state of the art. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237-258.
- Ghosn, R. (2005). Le secteur privé dans l'urbanisme des pays en voie de développement. *Villes et Territoires du Moyen-Orient*, pp.42.

- Giband, D., & Siino, C. (2013). La rénovation urbaine en France: entre pilotage à distance et fabrique urbaine. *Sociologie et sociétés*, 45(2), 153-176.
- González, J. M., Salinas, E., Navarro, E., Artigues, A. A., Remond, R., Yrigoy, I., et Arias, Y. (2013). The city of Varadero (Cuba) and the urban construction of a tourist enclave. *Urban Affairs Review*, 1078087413485218.
- Greenfield, G. (1994). « Preface ». *Latin American Urbanization: Historical Profile of Major Cities*, sous la dir. de Gerald M. Greenfield, p. xiii-xvii. Westport : Greenwood Press.
- Grefte, X., (1990). La valeur économique du patrimoine, Paris, Economica.
- Grefte, X., (1999). La gestion du Patrimoine Culturel, Paris, Anthropos.
- Guy, J.-L., (1996). La valeur économique du patrimoine, dans Y. Lamy, (dir.), *La chimie du patrimoine*, Bordeaux, MSHA.
- Hall, C. M., & Rusher, K. (2004). Risky lifestyles? Entrepreneurial characteristics of the New Zealand bed and breakfast sector. In R. Thomas (Ed.), *Small firms in tourism: International perspectives*. 83- 98.
- Hansing, K., & Orozco, M. (2014). The Role and Impact of Remittances on Small Business Development during Cuba's Current Economic Reforms.
- Hardoy, J. E. et Gutman M. (1992). Impacto de la urbanización en los centros históricos de Iberoamérica: tendencias y perspectivas. *Coll. « Ciudades de Iberoamérica »*. Madrid : Editorial MAPFRE, 536 p.
- Harrison, D., & Schipani, S. (2007). Lao tourism and poverty alleviation: community based tourism and the private sector. *Current Issues in Tourism*, 10(2/3), 194-230.
- Henken, T. (2002) Vale todo (anything goes): Cuba's paladares, in: Cuba in transition: Papers and proceedings of the Twelfth Annual Meeting of the Association for the Study of the Cuban Economy (ASCE), (12), 344-353.
- Henken, T. (2005). Entrepreneurship, informality, and the second economy : Cuba's underground economy in comparative perspective.
- Henken, T. (2013). The rebirth of the Cuban paladar: is the third time the charm?. *Cuba in transition*, 389.
- Hernández, R. (2010). Revolution/Reform and Other Cuban Dilemmas. *Socialism and Democracy*, 24(1), 9-29.
- Herrero, G. P. (2007). Crisis, posmodernidad y planificación estratégica en La Habana/Crisis, postmodernity and strategic planning in Havana In *Anales de Geografía de la Universidad Complutense* (Vol. 27, No. 2, p. 135). Universidad Complutense de Madrid.

- Hill, M. I. (2007). Reimagining Old Havana. *Deciphering the global: its scales, spaces and subjects*, 59.
- Horobin, H., & Long, J. (1996). Sustainable tourism: the role of the small firm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(5), 15-19.
- Hurtado de Mendoza, R., et Aloma P. (2002). Desafío de una utopía: Una estrategia integral para la gestión de la salvaguarda de La Habana Vieja.
- Jackiewicz, E. L., and T. Bolster. (2003). The working world of the Paladar: The production of contradictory space during Cuba's period of fragmentation. *The Professional Geographer* 55 (3), 372-82.
- Jayawardena, C. (2003). Revolution to revolution: why is tourism booming in Cuba?, *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(1), 52-58.
- Jobert A. (1998). L'aménagement en politique. Ou ce que le syndrome NIMBY nous dit de l'intérêt général. *Politix*, vol. 11, (42), 67-92;
- Johns, N. et Mattsson, J. (2005). Destination development through entrepreneurship: a comparison of two cases. *Tourism Management*, (26), 605-616.
- Jones, E., et Haven-Tang, C. (2005). Tourism SMEs, service quality and destination competitiveness. In E. Jones, et C. Haven-Tang (Eds.), *Tourism SMEs, service quality and destination competitiveness* (pp. 1-24). Wallingford: CABI.
- Jouve, B. (2003). Gouvernance métropolitaine: vers un programme de recherche comparatif. *Politique et sociétés*, 22(1), 119-142.
- Judd, D. R. (2003). El turismo urbano y la geografía de la ciudad. *EURE Revista Latinoamericana de Estudios Regionales* 29 (87), 51-62.
- Judd, D. R. (2006). Commentary: Tracing the commodity chain of global tourism. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment* 8 (4), 323-36.
- Koh, K. Y., & Hatten, T. S. (2002). The tourism entrepreneur. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(1), 21e48.
- Kokkranikal, J. J., et Morrison, A. J. (2002). Entrepreneurship and sustainable tourism : a case study of the houseboats of Kerala. *Tourism and Hospitality Research*, 4(1), 7e20.
- Komppula, R. (2004). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination—A case study. *Tourism Management*, 40, 361-371.
- Kurzac Souali, A. C. (2010). Les médinas marocaines: une requalification sélective. Élités, patrimoine et mondialisation au Maroc. *Insaniyat. Revue algérienne d'anthropologie et de sciences sociales*, (50), 61-67.

- Kusluvan, S. and Karamustafa, K. (2001). Multinational hotel development in developing countries: An exploratory analysis of critical policy issues. *International Journal of Tourism Research* 3, 179–197.
- Laigle, L. (2005). Les inégalités écologiques de la ville. Paris : CSTB.
- LAMY, Yvon (dir.), 1996, L'alchimie du patrimoine, Bordeaux, Maison des *Sciences de l'Homme d'Aquitaine*, 532 p.
- Landel, P. A., & Senil, N. (2009). Patrimoine et territoire, les nouvelles ressources du développement. Développement durable et territoires. *Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 12).
- Le Bel, P. (2005). La réhabilitation de la Vieille Havane : le local dans le global en milieu socialiste. Montréal: CRISE
- Le Bel, P. (2007). La Havane et la Ville de Mexico: une métropolisation par le patrimoine. *interações (Campo Grande)*, 9(1), 77-84.
- Leborgne D. et A. Lipietz (2000) : « Flexibilité défensive : deux stratégies sociales dans la production des nouveaux espaces économiques » in *La richesse des régions. Pour une géographie socio-économique*, Benko et Lipietz (eds), Paris, PUF.
- Lelevrier, C. (2010). La mixité sociale dans la rénovation urbaine : dispersion ou reconcentration?, *Revue Espaces et Sociétés*, 140 -141, p.59-74.
- Levan, V. (2004). Sécurisation des quartiers «sensibles»: l'inéluctable ascension de la prévention situationnelle?. *Champ pénal/Penal field*, 1.
- Levy J., Lussault M., (dir.) (2003). Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés, Belin, Paris.
- Lipietz, A. (2001). Aménagement du territoire et développement endogène. *Aménagement du territoire*, p.111-128.
- Markusen, A. (2003). Fuzzy concepts, scanty evidence, policy distance: the case for rigour and policy relevance. *critical regional studies. Regional Studies*, 37(6 e 7), 701-717.
- Merlin, Pierre. (2000). Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement, 3^e ed. Paris: Presses universitaires de France, xxii, 902 p.
- Mesa Lago, C. (2012) Cuba en la era de Raúl Castro. Reformas económico-sociales y sus efectos, Madrid, Colibrí, 336 pp.
- Mesa-Lago, C. et Pérez-López, J. (2013). Cuba under Raul Castro: Assessing the reforms. Boulder, CO: Lynne Rienner.
- Miller, Mark M., and Lay Gibson. (2006). Cluster-Based Development in the Tourism Industry: Putting Practice into Theory. *Applied Research in Economic Development*, 2 (2): 47-64.

- Miller, M. M., T. L. Henthorne, and B. P. George. (2008). The competitiveness of the Cuban tourism industry in the twenty-first century: A strategic re-evaluation. *Journal of Travel Research* (46), 268-78.
- MINTUR (2011). Informe económico anual [*Annual economic report*]. Havana, Cuba: Ministerio de Turismo.
- Morrison, A., Carlsen, J., & Weber, P. (2008). Lifestyle orientated small tourism (LOST) firms and tourism destination development. In *CAUTHE* Conference paper. Goldcoast, Australia: Griffiths University.
- Mottiar, Z. (2007). Lifestyle entrepreneurs and spheres of interfirm relations: the case of Westport, Co mayo, Ireland. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 67-74.
- Mullins, P. (1991). Tourism urbanization. *International Journal of Urban and Regional Research* 15 (3), 326-42.
- Neyret, R. (1992). Le patrimoine atout du développement urbain, *Lyon, Presses Universitaires de Lyon*.
- Oficina del Historiador, R. D. O. del Conservador de las ciudades patrimoniales de Cuba. (2012). Luces y simientes. *Territorio y gestión en cinco centros históricos urbanos*, 117.
- Padilla, A., et J. L. McElroy. (2007). Cuba and caribbean tourism after castro. *Annals of Tourism Research* 34 (3), 649-72.
- Pantin, V. (1997). Tourisme et patrimoine en France et en Europe, Paris, La Documentation française.
- Paquette, C. (2006). Des habitants pour le centre historique? : Mexico face à l'un des défis majeurs de la réhabilitation. Dans *Le pari urbain en Amérique latine, Vivre dans le centre des villes*, p.107-125
- Paulhiac, F. (2002). Le rôle des références patrimoniales dans la construction des politiques urbaines à Bordeaux et Montréal (Doctoral dissertation, Université Michel de Montaigne-Bordeaux III; INRS urbanisation).
- Peacock, M. (1993). À question of size. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(4), 29-32.
- Pearce (2001). An integrative framework for urban tourism research. *Annals of Tourism Research*, 28: 926–
- Peterson, K.I. (1987). Qualitative research methods for the travel and tourism industry, dans J.R. Ritchie et C.R. Goeldner (Eds) *Travel, tourism, and hospitality research journal*, pp. 433–438 (New York: John Wiley & Sons).
- Piore M. et Sabel C. (1984). *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books.

- PLAN MAESTRO. (2011). para la Revitalización Integral - PEDI Plan Especial de Desarrollo Integral.
- Porter, M. (2000). Location, competition and economic development : local clusters in a global economy. *Revue Economic Development Quarterly*, vol 14, n° 1, février.
- Poulot, D. (1998). L'histoire du patrimoine : un essai de périodisation, dans Andrieux, J-Y. (dir.), *Patrimoine et Société*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). The competitive destination: A sustainable tourism perspective. *Cabi*.
- Ritter, A. R. (1998). Entrepreneurship, microenterprise, and public policy in Cuba: Promotion, containment, or asphyxiation?. *Journal of Interamerican Studies and World Affairs*, 40(2), 63-94.
- Ritter, A. (2005). Cuba's underground economy. *Economics and International Affairs*.
- Ritter, A. (2000). El regimen impositivo para la microempresa en Cuba. *Revista de la CEPAL*, 71, 145-162.
- Roessingh, C., & Duijnhoven, H. (2005). Small entrepreneurs and shifting identities: The case of tourism in Puerto Plata (Northern Dominican Republic). *Journal of Tourism and Cultural Change*, 2(3), 185-202.
- Rogerson, C. M. (2004). Urban tourism and small tourism enterprise development in Johannesburg: The case of township tourism. *GeoJournal*, 60(3), 249-257.
- Salin, É. (2002). Les centres historiques du Caire et de Mexico : représentations de l'espace, mutations urbaines et protection du patrimoine. *Sciences de l'Homme et Société*. Université de Nanterre - Paris X, 2002.
- Shaw, G. et Williams, A. M. (1987). Firm formation and operating characteristics in the Cornish tourism industry. *Tourism Management*, 8, 344-348.
- Shaw, G. et Coles, T. (2007). The resort economy: changing structures and management issues in British resorts. In S. Agarwal, & G. Shaw (Eds.), *Managing coastal tourism resort: A global perspective*. Clevedon: Channel View Publications.
- Stallinbrass, C. (1980). Seaside resorts and the hotel accommodation industry. *Progress in Planning*, 13, 103-174.
- Storey, D. (1996). Understanding the small business sector. London: Routledge.
- Störhr W. et Taylor D. (1981) Development from above or below, Chichester, Wiley.
- Subra, P. (2008). L'aménagement, une question géopolitique!, *Hérodote* 2008/3 (n° 130), p. 222-250.
- Taylor, A., et Zuberi, D. (2015). The Cuban paladar: Ideological subversion or substantiation?. *The Social Science Journal*, 52(4), 503-515.

- Thomas, R. (2000). Small firms in the tourism industry: some conceptual issues. *The International Journal of Tourism Research*, 2(5), 345.
- Thomas, R., Shaw, G., et Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32(5), 963-976.
- Tinsley, R., et Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *International Journal of Hospitality Management*, 20(4), 367-378.
- UNESCO, L. H. (2006). Una Experiencia Singular: Valoraciones Sobre el Modelo de Gestión Integral de La Habana Vieja. Patrimonio de la Humanidad, Ediciones Boloña.
- Veirier, L. (2008). Des quartiers historiques pour tous : une approche sociale et humaine pour une revitalisation durable. UNESCO. Paris: 107 p.
- Wanhill, S. (1996). Local enterprise and development in tourism. *Tourism Management*, 17(1), 35e42.
- Webster, G.R. (1992) Cuba: moving back to the future with tourism, *Journal of Geography*, 9(5), pp. 226–233.
- Wilkinson, S. (2008). Cuba's tourism "boum": A curse or a blessing? *Third World Quarterly* 29 (5): 979-93.
- Williams, A. M., Shaw, G., & Greenwood, J. (1989). From tourist to tourism entrepreneur, from consumption to production: evidence from Cornwall, England. *Environment and Planning A*, 21, 1639e1653.

Vidéo

- Goldman, J., (réalisateur). (2010). Hablemos de la Habana Vieja [Film documentaire]. La Havane, streetlight.

Lois

- http://www.administresunegocio.cu/assets/uploads/files/legislaciones/1bde1-GO_O_027_2013.pdf
- <http://cafefuerte.com/documentos/1308-documentos-decreto-ley-288-y-resoluciones-para-la-compraventa-de-casas-en-cuba/>

GLOSSAIRE

<i>Casa particular</i>	Établissement familial privé qui offre un hébergement rémunéré et habituellement à court terme à Cuba.
<i>Ciudadela</i>	Subdivision d'un bâtiment en de nombreuses petites habitations (Ville dans la ville).
<i>Clusteur</i>	Zone où se regroupent géographiquement des compagnies interconnectées et des institutions associées dans un domaine précis, toutes liées par leurs similitudes et complémentarités
<i>Clusteur touristiques</i>	<i>Clusteur</i> basé exclusivement sur l'industrie touristique
<i>Paladar</i>	Restaurant d'initiative privée chez l'habitant